

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
INSTITUTO DE PSICOLOGIA

FELIPE MAIA BRAGA HASHIMOTO

Possibilidades de atuação do Psicólogo Organizacional no
contexto de transformação nas organizações

São Paulo
2013

FELIPE MAIA BRAGA HASHIMOTO

Possibilidades de atuação do Psicólogo Organizacional no
contexto de transformação nas organizações

Dissertação apresentada ao Instituto de
Psicologia da Universidade de São Paulo
para obtenção do título de Mestre em
Psicologia.

Área de Concentração: Psicologia Social e
do Trabalho

Orientador: Prof. Dr. Sigmar Malvezzi

São Paulo
2013

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTES TRABALHOS, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

Catálogo na publicação
Biblioteca Dante Moreira Leite
Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo

Hashimoto, Felipe Maia Braga.

Possibilidades de atuação do Psicólogo Organizacional no contexto de transformação nas organizações / Felipe Maia Braga Hashimoto; orientador Sigmar Malvezzi. -- São Paulo, 2013.

72 f.

Dissertação (Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Área de Concentração: Psicologia Social) – Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo.

1. Psicólogos organizacionais 2. Organizações 3. Globalização 4. Gestão de pessoas 5. Saúde do trabalhador 6. Cultura organizacional I. Título.

HF5548.8

FELIPE MAIA BRAGA HASHIMOTO

Possibilidades de atuação do Psicólogo Organizacional no
contexto de transformação nas organizações

Dissertação apresentada ao Instituto de
Psicologia da Universidade de São Paulo
para obtenção do título de Mestre em
Psicologia.

Área de Concentração: Psicologia Social e
do Trabalho

Orientador: Prof. Dr. Sigmar Malvezzi

Aprovado em: _____

Banca Examinadora

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

*Aos meus pais e irmãos, que sempre me incentivaram a conquistar meus
sonhos.
À minha amada Pri, por me ajudar a construí-los.*

Agradecimentos

Agradeço em primeiro lugar à Priscilla, minha futura esposa, por sua dedicação, lealdade e compreensão. Por aceitar ficar só, enquanto eu dedicava dias e noites aos estudos. Por ouvir minhas preocupações, compartilhar minhas alegrias e me encorajar quando minhas forças pareciam perto do fim.

Meus sinceros agradecimentos ao professor Sigmar, de quem tenho imensa admiração. Levarei comigo seu exemplo de amor ao conhecimento, e de simpatia e gentileza com que sempre me apoiou e orientou.

Agradeço aos meus pais, irmãos e sobrinho, pelo amor incontestável, pelas dicas, orientações e conforto que me proporcionam sempre. Agradeço aos meus sogros e cunhada, pela generosidade com que me acolheram como parte da família.

Aos meus amigos Luiz, Paula, Daniel, Tati, Rodrigão, Sá, Ferpa, Tonho, Priu, Lengo, Bia, Lucila e Pireli, turma que eu tenho o maior orgulho de pertencer e a todos os amigos que carinhosamente me apoiaram neste percurso.

Aos colegas de Mestrado, que contribuíram com suas ideias e conhecimento: Luciano, Rafael, Liliane, Johnny, Celson, Ladislau, meus sinceros agradecimentos.

Aos membros da banca, pela compreensão das dificuldades e desafios para uma dissertação ser concluída, e pelo tempo dispendido para avaliá-la.

Aos meus gestores e colegas da PwC, pela compreensão das minhas “ausências” para que pudesse cursar as disciplinas.

RESUMO

HASHIMOTO, F. M. B. **Possibilidades de atuação do Psicólogo Organizacional no contexto de transformação nas organizações.** 72p. Dissertação (Mestrado) – Instituto de Psicologia, USP, São Paulo, 2013.

A Psicologia Organizacional evoluiu ao longo de sua história para compreender os fenômenos sobre a relação do homem, trabalho e organizações, tendo sido influenciada em sua prática por fatos de ordem social, política e econômica. Ao contribuir com soluções técnicas, o psicólogo organizacional consolidou seu espaço como uma profissão corresponsável pelo desenvolvimento das organizações e pela melhoria das condições de trabalho dos indivíduos. A transformação ocorrida na sociedade a partir do desenvolvimento das tecnologias da tele informação, resultou no aumento da competitividade entre as organizações e por consequência, na necessidade de revisar continuamente os modelos de carreira, estrutura, relações com *stakeholders* e estratégias. Os psicólogos organizacionais se adaptaram a esse contexto, e assumiram a responsabilidade por um número cada vez maior de processos, atividades e funções, e passou a ocupar posições com maior influência. Diante disso, o objetivo da dissertação foi refletir sobre quais são as possibilidades para a atuação do psicólogo organizacional, considerando as mudanças que ocorreram na sociedade nas últimas décadas e impactaram nas organizações. Para cumprir esse objetivo, um levantamento bibliográfico serviu para reconstruir a história da atuação dos psicólogos em organizações até os dias atuais, identificando três principais enfoques para a Psicologia Organizacional: gestão de pessoas, saúde do trabalhador e cultura organizacional. Através de uma reflexão sistemática, as possibilidades de atuação do psicólogo organizacional em cada um dos enfoques foram sintetizadas. Constatou-se que a valorização do fator humano na sociedade trouxe como demanda para organizações a capacidade de diagnosticar e intervir em questões e interesses dos indivíduos. Soma-se o fato que os psicólogos organizacionais passaram a adotar uma postura menos técnica, e mais baseada em relacionamentos, colaborando como um intermediador entre a organização e os demais *stakeholders*. Para envolver-se em questões mais complexas, é necessário que o psicólogo amplie seu entendimento sobre as estratégias da organização e o conhecimento em outras ciências, para colaborar de maneira mais eficiente no trabalho em equipes multidisciplinares e potencializar as possibilidades para o futuro da profissão.

Palavras-chave: organizações; globalização; gestão de pessoas; saúde do trabalhador; cultura organizacional

ABSTRACT

HASHIMOTO, F. M. B. **Possibilities of professional action of Organizational Psychologists in the context of transformation in organizations** 72p. Dissertação (Mestrado) – Instituto de Psicologia, USP, São Paulo, 2013.

Organizational Psychology has evolved bound to the understanding of the relationship between man, work and organizations and has been applied under the influence of social, political and economic events. By contributing with technical solutions, organizational psychologists consolidated their role as professionals co-responsible for organizational development and the improvement of working conditions. The transformation of society after tele information technologies fostered competition among organizations and created the need for continuous updating of careers, structures, stakeholders relationships and strategies. The organizational psychologists coped with that new context and took over a wider span of processes, activities and tasks, thus increasing their influence through higher positions. . The objective of the present work was the scanning of possibilities of performance organizational psychologists found within the changes in society in the last decades and their impact in organizations. To achieve this objective, a bibliographical review was produced to rebuild the history of organizational psychologists from earliest days to the present, out of which three major subjects were found: people management, worker welfare and organizational culture. Through a systematic analysis, the possibilities for organizational psychologist performance on each one of the three major subjects were drawn. The appreciation of the human subjects in society brought the identification and mediation of needs and values of employees as an imperative to organizations. Besides, organizational psychologists have adopted a less technical attitude and preferred a relationship-based posture. That meant an evolution to an intermediary collaborator between organization and other stakeholders. To be able to get involved on more complex matters, it is necessary that psychologists broaden their understanding about organization strategies, and improve the knowledge in other disciplines, to collaborate more effectively within multidisciplinary teams thus enhancing the possibilities of development of their profession.

Key words: organizations; globalization; people management; worker welfare; organization culture

RESUMEN

HASHIMOTO, F. M. B. **Posibilidades de actuación profesional de los Psicólogos Organizacionales dentro del contexto de transformación en las organizaciones.** 72p. Dissertação (Mestrado) – Instituto de Psicologia, USP, São Paulo, 2013.

La Psicología de las Organizaciones evolucionó siempre dirigida para la comprensión de la relación entre el hombre, el trabajo y las organizaciones y como tal fue aplicada bajo la influencia de los eventos sociales, políticos y económicos. Contribuyendo con soluciones técnicas, los psicólogos organizacionales consolidaron el rol de profesionales co-responsables por el desarrollo de las organizaciones y por la mejora de las condiciones de trabajo. Las carreras, las transformaciones en la sociedad producidas por la tecnología de la teleinformación fomentaron la competición entre las organizaciones y crearon la necesidad de continuo desarrollo de las carreras, las estructuras, las estrategias y las relaciones entre los distintos colaboradores. Los psicólogos organizacionales se ajustaron a esas condiciones asumiendo nuevos procesos, tareas y actividades ampliando su influencia en cupos más altos. El reto de este trabajo fue el análisis de las posibilidades de desempeño que los psicólogos organizacionales encontraron dentro de la sociedad en las últimas décadas y su impacto en las organizaciones. Ese reto fue realizado a través de amplia revisión bibliográfica para la reconstrucción de la historia de la profesión de psicólogo organizacional desde sus primeros días hasta hoy. De ese análisis resultaron tres campos de actuación: la gestión de personas, el bienestar del trabajador y la cultura organizacional. A través del análisis sistemático, las posibilidades de actuación del psicólogo organizacional fueron consideradas dentro de esos tres campos. De ese análisis resultó la identificación y mediación de las necesidades y valores de los empleados como imperativos de las organizaciones. Los psicólogos organizacionales adoptaron actitudes menos técnicas en favor de una postura más fundada en las relaciones sociales. Ese cambio los puso como colaboradores intermediarios entre la organización y los otros colaboradores. Para que los psicólogos organizacionales evolucionen aún más su actuación es necesario que desarrollen su comprensión sobre las estrategias de la organización y amplíen sus conocimientos en otras ciencias para se integrar a equipos multidisciplinares. Estos cambios aumentarían sus posibilidades de mejor actuación profesional.

Palabras clave: organizaciones; globalización; gestión de personas, bienestar del trabajador; cultura organizacional

SUMÁRIO

1	Introdução.....	11
2	Objetivos.....	14
3	Metodologia.....	15
4	Plano da Dissertação.....	17
5	As transformações tecnológicas, econômicas e sociais e sua influência para o campo de atuação da Psicologia Organizacional.....	18
	5.1 Do mundo industrial à Globalização.....	18
	5.2 O conceito “Organizações”.....	25
	5.2.1 As estruturas organizacionais.....	26
	5.2.2 As relações organizacionais.....	34
	5.2.3 As estratégias organizacionais.....	36
6	A atuação do psicólogo em organizações.....	38
	6.1 O contexto de atuação.....	38
	6.2 O surgimento da Psicologia Organizacional.....	39
	6.3 A atuação dos psicólogos organizacionais.....	46
	6.3.1 Gestão de Pessoas.....	48
	6.3.2 Saúde do Trabalhador.....	49
	6.3.3 Cultura Organizacional.....	50
7	O papel e as possibilidades do psicólogo organizacional.....	55
	7.1 Possibilidades para a Gestão de Pessoas.....	58
	7.2 Possibilidades na área de Saúde do Trabalhador.....	60
	7.3 Possibilidades para pesquisas em Cultura Organizacional.....	62
8	Conclusão.....	64
	Referências.....	66

1 – Introdução

A Psicologia é a ciência que se constituiu através dos estudos sobre comportamentos, emoções e cognição do ser humano. Ela se articula como um campo de conhecimento em contato com o cotidiano e demandas de serviços da sociedade; situando-se, portanto, entre dois mundos em contínua transformação e com ritmos de mudança diferenciados, o que aumenta a dificuldade para manter os programas de formação e o acompanhamento das práticas profissionais em perfeita sincronia.

A demanda da população por um saber especializado e com padrão ético sobre fenômenos que ocorrem na sociedade humana, confere à Psicologia a responsabilidade por ser uma das ciências que contribui com a produção de conhecimento, instrumentalização e teorias em diversos campos profissionais como, por exemplo, na saúde, em instituições de ensino e nas organizações.

Dentro de cada um destes campos profissionais, há uma diversidade de teorias, pesquisas, técnicas e ferramentas, cada qual buscando intervir sobre a realidade. Uma das especializações, originada a partir da demanda de alguns setores da economia e indústria, para compreender os fenômenos que envolvem a relação do homem com o trabalho é a Psicologia Organizacional. Ela investigou a princípios, questões ligadas à fadiga e seleção de funcionários, e evoluiu ao longo das décadas para produção de conhecimento sobre a eficiência do trabalho e processos organizacionais; o estudo do comportamento, atitude, estresse e bem-estar do trabalhador; a cultura, relações e dinâmica organizacional.

O campo de pesquisa dos psicólogos organizacionais são as organizações e o trabalho; e é neste contexto que atuam, encontram dificuldades e se relacionam com profissionais de outras disciplinas. As possibilidades de atuação específicas de um psicólogo organizacional envolvem estudar, analisar e propor melhorias para as condições de trabalho dos indivíduos (saúde e segurança, programas de qualidade de vida), processos internos da organização (recrutamento, cargos e salários, treinamentos, avaliação de desempenho, etc.) e comportamentos (motivação, integração de equipes, etc.).

As possibilidades de atuação relacionadas acima foram desenvolvidas ao longo da história da Psicologia Organizacional, conforme esta ciência evoluiu e refletiu sobre suas próprias teorias para responder às demandas ocasionadas

pela sociedade. Conforme os avanços tecnológicos na tele informação, que permitiram a globalização de produtos e serviços, e que por sua vez estimularam as organizações a rever a qualidade de suas estratégias, estruturas e processos; houve mudanças também nas relações de trabalho, nas relações institucionais entre empresas e em políticas de gestão organizacional. Fischer; Fleury (1992) ressaltam que:

“A multiplicidade de situações empíricas e a diversidade própria dos problemas localizados nas faixas de transição de um processo de mudança obscurecem as condições de análise. Nesse contexto faz-se necessária a reflexão que reordene as ideias e identifique lacunas do conhecimento, de modo a abrir o espaço de discussão e ressaltar os aspectos a serem analisados”.

As autoras sugerem que para realizar uma reflexão adequada sobre a atuação profissional em um contexto de transformações, dois cuidados devem ser tomados: situar os acontecimentos em perspectiva histórica, recuperando como práticas e conhecimentos se desenvolveram ao longo das décadas; e adotar uma postura metodológica interdisciplinar buscando, ao aliar categorias de diferentes áreas do conhecimento, evitar uma análise simplificadora (FISCHER; FLEURY, 1992)

Ao avaliar o contexto atual sem uma perspectiva histórica, é possível identificar a existência de contradições entre discursos e práticas no cotidiano de organizações. Freitas (1999) elenca algumas delas: a exigência que o funcionário seja competitivo, agressivo, e ao mesmo tempo colabore, coopere e integre-se à equipe; que o indivíduo dedique-se ao trabalho de forma criativa, inovadora e ousada, enquanto uma série de normas e regras o impedem de construir uma relação de trabalho que promova sua emancipação enquanto sujeito.

Se situarmos os acontecimentos em perspectiva histórica, conforme sugerido por Fischer; Fleury (1992), é possível indicar que muitas dessas contradições são resultado de um período de transição, onde coexistem modelos de organização com características distintas a partir da forma como se estruturam seus processos e normas: as pré-burocráticas, as burocráticas e as pós-burocráticas. Quando uma organização busca adequar suas políticas e práticas a alguma demanda, e adota uma postura diferente de outras práticas do modelo em vigor, é provável que entre em algum tipo de contradição. Sendo que não é possível uma completa e imediata transformação de um tipo de estrutura

em outra, compete aos indivíduos se adequarem a esse cenário. Frequentemente, organizações e indivíduos buscam apoio em diversos campos do saber, entre eles a Psicologia Organizacional, na tentativa de resolver essas contradições.

Considerando que o campo de atuação passou por transformações, de que maneira a Psicologia Organizacional e a atuação do psicólogo em organizações mudaram? O que aconteceu com o papel do psicólogo dentro das organizações?

2 – Objetivos

Realizar uma reflexão sobre material bibliográfico, que analisa a evolução da Psicologia Organizacional, para discutir qual é o papel e possibilidades de atuação do psicólogo em organizações nos dias atuais.

Como objetivo secundário, identificar quais as condições que podem facilitar, potencializar e dificultar a atuação dos psicólogos.

3 – Metodologia

As organizações se inserem em um contexto dinâmico e complexo, com uma teia de incontáveis relações e influências. Ao considerá-la como objeto de estudo, deve-se assumir que todo o conhecimento produzido refere-se a eventos singulares, circunscritos por condições particulares no tempo e espaço.

Para responder aos objetivos propostos, a primeira etapa será a realização de um levantamento bibliográfico, e a partir de referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses, reconstruir a história da atuação dos psicólogos organizacionais até os dias atuais. Será realizada uma análise sobre os significados do termo “organizações” e das transformações sociais e econômicas que proporcionaram a ampliação das atividades do psicólogo.

Nesta etapa, procura-se investigar quais as informações seriam utilizadas para a discussão da questão proposta como objetivo, e contribuiriam para o desenvolvimento de argumentos que suportam a conclusão.

Com a bibliografia selecionada, inicia-se a terceira etapa, para reflexão sistemática sobre problema proposto e os fatos que se desdobram a partir deste. Através da análise, comparações, diferenciações e considerações, buscou-se elaborar uma síntese que integrasse o material pesquisado à questão delimitadora deste estudo.

O material selecionado foi dividido em três grupos, a partir da análise sobre as abordagens utilizadas pelos autores e referências à outros campos do conhecimento (Figura 1). Os grupos são Gestão de Pessoas (ligada à Administração, Economia e Ciências Econômicas), Saúde de Trabalhador (Medicina, Psicanálise, Psicologia Clínica e Ciências da Saúde) e Cultura Organizacional (Antropologia, Sociologia e Ciências Sociais). Esta divisão proposta não tinha por objetivo limitar ou definir uma estrutura rígida, e alguns documentos puderam ser incluídos em mais de um grupo.



FIGURA 1: Agrupamento do material pesquisado

4 – Plano da Dissertação

Com o intuito de responder a esta questão, essa Dissertação foi estruturada em . A Introdução, Objetivos e Metodologia compõem o Parte 1, que tem o intuito de anunciar o assunto e dar uma dimensão sintetizada sobre a discussão posteriormente apresentada nos demais capítulos.

A Parte 2 relata como a evolução das tecnologias da informação permitiu a globalização da economia, o que por sua vez desencadeou uma série de consequências, entre elas o aumento da competitividade entre indivíduos, organizações e países. Serão descritas três características relevantes para a análise de uma organização (sua estrutura, suas relações e sua estratégia), e descreve cada um dessas características foi afetada pelas transformações, e de que forma repercute na atuação dos psicólogos organizacionais.

No Capítulo 3, será apresentada a evolução da produção de conhecimento da Psicologia Organizacional, dos primeiros experimentos e pesquisas nas duas primeiras décadas do século XX até os dias atuais, onde há uma divisão em três temas: Gestão de Pessoas, Saúde do Trabalhador e Cultura Organizacional.

O Capítulo 4 aborda à discussão sobre quais as possibilidades para a Psicologia Organizacional, frente às novas demandas das organizações, e como o psicólogo deve se organizar e se instrumentalizar para ser efetivo em sua atuação neste contexto.

Por fim, o Capítulo 5 apresenta as considerações finais e a conclusão da Dissertação, propondo possibilidades futuras para a atuação do psicólogo em organizações.

5 – As transformações tecnológicas, econômicas e sociais e sua influência para o campo de atuação da Psicologia Organizacional

5.1 – Do mundo industrial à Globalização

Antes de analisar o papel da Psicologia Organizacional nos dias atuais, será apresentada uma retrospectiva descritiva do cenário econômico e organizações até a década de 90, e a partir deste período serão apontados as principais mudanças ocorridas e como elas refletiram nas organizações e por consequência, no campo de atuação da Psicologia Organizacional.

Iniciando a análise em perspectiva histórica das organizações a partir do fim da Segunda Guerra Mundial em 1945, a maioria dos países desenvolvidos adotou um modelo econômico: o Capitalismo ou o Comunismo (a rivalidade entre os países membro de cada um dos “blocos” formados pelos países de cada modelo foi chamada “Guerra Fria”). As principais diferenças entre cada modelo eram que no Capitalismo, a economia era regulada pelo mercado, com empresas privadas e o mínimo de interferência do Estado. A competição entre as empresas ocorria para atrair consumidores, vender e produzir a maior quantidade possível. As estratégias predominantes eram a obtenção de lucro e a expansão controlada dos negócios. O Comunismo tem como característica econômica central a intervenção do Estado na economia (economia planejada), através de empresas estatais que monopolizavam determinados segmentos e eram administradas de acordo com as estratégias do próprio Estado. A sociedade neste período convivia com a incerteza de um novo conflito mundial, entre Estados Unidos e União Soviética, considerando que os dois países rivalizavam por influência econômica e militar.

Neste contexto, as organizações buscavam se estruturar como um sistema plenamente planejado, onde há uma rígida definição de papéis, obediência à hierarquia e disciplina. As atividades de trabalho em muitas organizações foram departamentalizadas, e se tornaram cada vez mais especializadas. A Psicologia Organizacional contribuiu com o desenvolvimento de instrumentos para identificar perfis e recrutar indivíduos cujas características melhor se adequassem a cada posto de trabalho. Com base na aplicação desse conhecimento de perfis psicológicos, muitos psicólogos foram convidados a atuar

também no planejamento de cargos e salários e no desenvolvimento de planos de carreira.

Uma das metas de cada país, tanto nas nações capitalistas, como nas comunistas, era o desenvolvimento e a estabilidade econômica. Para garantir que isso ocorresse, os Estados intervinham através de empréstimos, investimentos e concessões de contratos. Isso levou organizações a adotarem um modelo de práticas e estrutura baseadas na estabilidade: o indivíduo tinha o mesmo superior, os mesmos colegas de trabalho, atendia os mesmos clientes e planejava sua carreira em longo prazo. Nardi e Yates (2005) afirmam que “o trabalho na modernidade permitiu o planejamento em longo prazo de projetos de vida”. A devoção ao empregador garantia uma carreira estável, previsível e linear. Nesta época, foram desenvolvidas muitas teorias em Psicologia Organizacional sobre “traços de personalidade” ou “perfil psicológico”, para ser aplicado em diversas finalidades nas organizações, partindo do pressuposto que os indivíduos não mudam ao longo da vida.

Na década de 80, de acordo com Blanch; Castells *apud* Ribeiro (2009), a sociedade e a economia mundiais passaram por intensas mudanças: o desenvolvimento da tecnologia da informação, a fragmentação das grandes religiões, a ampliação do papel social da mulher, o fortalecimento da consciência da defesa ambiental, a retração do Estado, a consolidação de corporações transnacionais, a intensificação da produtividade globalizada e dos níveis de consumo. Estas mudanças trouxeram consequências para os arranjos de emprego, de estrutura organizacional e os padrões de carreira adquiriram novos formatos para se adequar aos padrões que surgiam.

O desenvolvimento das tecnologias de informação, como as melhorias na telefonia e a invenção do computador, permitiram o aumento de investimentos internacionais e exportações. Nesta fase as empresas privadas de diferentes países passam a competir pelos mesmos mercados consumidores – comprovado pelos expressivos aumentos de exportação de eletrônicos e carros de empresas japonesas para países da Ásia e América. A competição já não se restringe à empresas locais, pois os produtos importados tornam-se mais abundantes. Muitas organizações vão à falência, enquanto outras foram forçadas a reestruturar seus processos internos para reduzir os custos e competir com produtos de qualidade superior e preço mais baixo. Para a indústria

automobilística, por exemplo, a tecnologia permitiu substituir vários funcionários por uma máquina, levando à redução do número de postos de trabalho.

O aumento de relações entre organizações em alianças, franquias, *joint ventures*, redes de fornecedores, ampliou o campo de pesquisa sobre Organizações. Os padrões de trabalho e negócios destas organizações começam a se diferenciar dos modelos adotados até então, adotando um modelo mais flexível para lidar com as incertezas da economia, e aumento da complexidade das demandas (FENTON; PETTIGREW, 2000). Embora os processos acima ocorram com o intuito de reduzir custos e aumentar o valor que as organizações tinham antes (através do aumento da participação no mercado, valorização das ações em bolsa de valores, etc), em muitos casos as fusões não resultavam em resultados esperados. Ao investigar os fatores causadores dos altos índices de fusão e aquisição que geram resultados, Cartwright e Cooper (1993) indicam que um fator determinante e que nem sempre é levado em consideração são as diferenças culturais entre as organizações, e as diferenças podem resultar em dificuldade de cooperação, resistência às mudanças e redução da eficiência das equipes de trabalho. O campo de estudo da Psicologia Organizacional que já desenvolvia estudos a respeito das novas relações organizacionais, passa a contribuir também sobre a formação de uma cultura interna às organizações.

Sintetizando as principais transformações que ocorreram a partir da década de 80, Salerno (2003) destaca: a *mudança na relação entre empresas* – da terceirização de serviços como limpeza, manutenção, e recentemente, tecnologia, marketing e recursos humanos (outsourcing). A *mudança na organização geral da empresa* – a estrutura diminui, eliminando departamentos e níveis hierárquicos. A *mudança na organização da produção* – realizada sem necessidade de estoque ou reserva, pois os produtos tornam-se obsoletos rapidamente, ou tem prazos de validade muito curtos. O tempo entre a produção até a venda deve ser sempre o menor possível. A *mudança na organização do trabalho* – surgem as equipes de trabalho, organizadas para executar uma tarefa específica, e dissolvendo-se após concluí-la.

Botelho (2009) relata que em países desenvolvidos houve a inversão à lógica observada, do estado de bem-estar social (*Welfare State*) para um estado de alerta permanente e crises econômicas sucessivas. As importações de bens com qualidade superior e preço inferior causaram a falências, aumento das taxas

de desemprego e de empregos precários (sem-registro, *free-lancers*, terceirizados, etc). Com esta constante ameaça de desemprego, cresce também a pressão sobre o indivíduo, exigido a obter melhores resultados continuamente e aceitar salários e recompensas mais modestas.

Outra medida para redução de custos foi migrar parte da produção para filiais em países subdesenvolvidos, reduzindo gastos com mão de obra e encargos, graças ao contingente de trabalhadores pouco qualificado e abundante nestes países, e incentivos fiscais. Um exemplo deste acontecimento foi a migração de várias fábricas de componentes eletrônicos do Japão para os países do Sudeste Asiático. Essas peças eram exportadas para o Japão ou país onde seria montado o produto final, e então comercializados. Fischer (1992) comenta que “A multiplicação de pólos produtivos, agrega às nações mais desenvolvidas um novo paradigma: como pensar cenários onde nunca se foi tão próximo a fronteira entre os problemas sociais como a fome e a miséria, e o desenvolvimento econômico. A coexistência destes indicadores – de riqueza e pobreza – marcam a característica dos novos “players” mundiais”.

Em 1989, com a dissolução da União Soviética, países que mantinham suas economias fechadas e controladas pelo Estado, passaram a gradativamente abrir seus mercados a produtos importados e empresas multinacionais. Parte do montante de investimento em tecnologia militar passa a ser aplicadas em investimentos públicos, e muitas empresas estatais são privatizadas.

A evolução das tecnologias de teleinformação na década de 90 resultou, para Góis e Rocha (2010), no aumento da competitividade entre organizações, em inovações na produção e novos modelos de trabalho: o *just-in-time*, as organizações em rede, as células de projeto, entre outras. O crescimento econômico desacelerou em países desenvolvidos, enquanto países que até tinham pouca participação ou influência na economia mundial apresentaram resultados expressivos, criando o termo “países emergentes” (dentro desse grupo, destacam-se cinco países: Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul).

O aumento da competitividade foi para Mohrman et al. (1991) a principal causa das mudanças, considerando que este fator resulta da combinação de várias forças: a globalização da economia, o desenvolvimento tecnológico, a saturação dos mercados e a redução do protecionismo estatal às empresas nacionais. Como consequência da competitividade, houve o aprimoramento do

desempenho em quase toda cadeia produtiva da economia, aumentando a eficiência e reduzindo custos (seja com processos ou com pessoal). As organizações depararam-se com a necessidade de aprimorar seus processos, reduzir seus custos e ainda manter uma capacidade de ser flexível. O contexto da década de 90 exigiu que os profissionais fossem capazes de lidar com situações de mudanças repentinas, e futuro incerto. Um dos modelos de gestão mais difundido na época, e que foi alvo de muitas pesquisas dos psicólogos organizacionais foi o de “Gestão de Competências”. Este modelo define quais os comportamentos, habilidades e atitudes são considerados importantes para os funcionários, mas é flexível o suficiente para ser interpretado e adaptado conforme a necessidade.

No final da década de 90 e início dos anos 2000, a globalização, isto é, a livre negociação de produtos, capitais, serviços e equipamentos entre os países; se consolidou com as novas tecnologias de telefonia móvel e da internet. As organizações podiam efetuar transações financeiras e comunicar-se com clientes e fornecedores em todo o mundo. A produção e logística tiveram que ser aprimorados, para atender o crescente fluxo de circulação de bens, informações e produtos. A possibilidade de fabricar um produto e exportá-lo para outros países já havia causado a redução do número de postos de trabalho, mas com as novas tecnologias, alguns serviços também puderam ser executado à distância, não precisa ser produzido ou realizado dentro daquele país. Este fenômeno – chamado *offshoring* – pode ser observado, por exemplo, em serviços de tecnologia de *call center* que atendem a países de idioma inglês a partir de centrais de atendimento na Índia e Sudoeste asiático: *Amazon, Yahoo, AOL*, etc.

Ao mesmo tempo, tornou-se necessário para as organizações demonstrar que as relações com outros *stakeholders* da sociedade era estável, pois a possibilidade de qualquer negócio prosperar e sobreviver passou a ser mais influenciada pela sociedade como um todo. Desta forma, uma organização teria que lidar com sindicatos, agências reguladoras, imprensa, etc., de forma a evitar conflitos que pudessem prejudicar sua imagem no mercado. Um caso onde a reputação se mostrou determinante foi no caso da falência da Arthur Andersen, uma das cinco maiores empresas de auditoria do mundo. Funcionários da empresa acobertaram uma série de fraudes de um de seus maiores clientes no Estados Unidos, a Enron, e quando tais fraudes foram descobertas, condenadas

e expostas ao público, em pouco mais de seis meses a empresa perdeu praticamente todos os demais clientes e faliu.

A relação das organizações com outros *stakeholders*, exigiu um perfil de profissional capaz de lidar com diferentes culturas, e coordenar uma rede de relacionamentos complexa. A atuação do psicólogo organizacional passou a envolver-se em grupos de diálogo, tanto na representação de organizações, como na mediação destas discussões, entre empresas privadas, instituições de ensino, comunidade, ONGs, agências de saúde e do trabalho, órgãos públicos, etc.

Graças à tecnologia da tele informação, o tempo e o espaço são comprimidos: torna-se mais fácil agregar ou distribuir rapidamente um volume maior de informações, e interagir com vários *stakeholders* simultaneamente. O espaço para armazenamento de informações é reduzido, de salas de arquivos e documentos, para a informação digital, que ocupa o mínimo de espaço. Isso reduz consideravelmente o tempo para encontrar ou enviar uma informação (MALVEZZI, 2000). Além disso, as novas tecnologias passam a substituir a mão de obra em fábricas, escritórios e na agricultura, criando empregos na manutenção e controle destes equipamentos.

Ao longo dos anos 90 e 2000, países fazem acordos econômicos para estimular os negócios entre si, reduzindo taxas de exportação e importação. A economia mundial torna-se mais integrada, e uma crise econômica em um país gera repercussões nas economias de muitos outros. As organizações passam a adotar estratégias em diferentes níveis, a partir do entendimento do contexto de cada local. Embora exista alguma flexibilidade para a definição das estratégias entre as filiais, elas devem alinhar as suas com o centro regional, que por vez irá integrá-las à sua estratégia e à estratégia da matriz. Segundo Fischer (1992):

“A modernização de sistemas, instrumentos e práticas de gestão constituem, sem dúvida, etapa essencial do movimento das organizações em busca da modernidade. Assim, como as organizações que pretendem se manter vivas e competitivas não podem se omitir de buscar a modernidade, também esta busca não pode se omitir de ser um movimento dinâmico e integrativo. Tentar realizá-la com processos segmentados, parciais e inconsistentes apenas provocará resultados fragmentados que intensificarão as ambigüidades e contradições”.

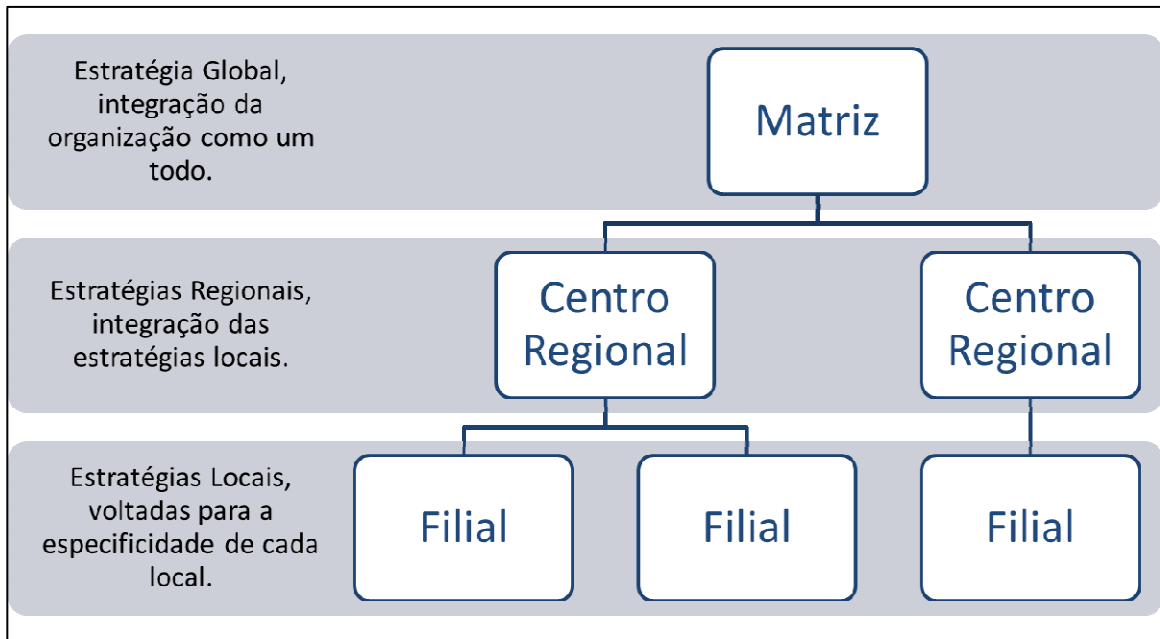


Figura 2 – Divisão de estratégias de organizações multinacionais.

Após a globalização, Gómez (2011) explica que houve um aumento da complexidade dos postos de trabalho; uma estratégia organizacional de controle mais sutil, exercido por colegas e não necessariamente por um supervisor direto; a exigência constante de superação de desafios, ao mesmo tempo os recursos se tornam mais escassos. O desenvolvimento tecnológico permitiu a diminuição do isolamento geográfico de milhões de pessoas graças ao acesso à Internet e outros recursos de comunicação, assim como a disseminação de conhecimento e informação.

Neste mesmo período, as tecnologias de informação levaram ao surgimento das redes sociais virtuais, que ampliaram as possibilidades de trabalho do psicólogo organizacional. Muitos processos organizacionais foram beneficiados com esta tecnologia, e assim como os indivíduos, as empresas também criam seus próprios sites, perfis em redes sociais, passando a utilizar este espaço como uma ferramenta para seu negócio. Torna-se possível encontrar, recrutar e atrair novos profissionais, observar ações dos concorrentes, conhecer clientes e negócios, compartilhar conhecimentos e informações através do monitoramento das redes sociais.

A possibilidade de interagir em tantas áreas diferentes, construída ao longo da história em momentos que ocorrem mudanças na sociedade e nas organizações, a Psicologia Organizacional posicionou-se como uma área do conhecimento que contribui para resolver dilemas na medida em que estes se

mostram relevantes para o contexto de trabalho. O panorama do início do século XXI mostra que os profissionais desta área são convocados a contribuir em níveis cada vez mais estratégicos, porém para que isso seja possível, é necessário aumentar seus conhecimentos interdisciplinares.

5.2 – O conceito “Organizações”

Para realizar uma análise sobre “organizações”, é necessário compreender que o termo não tem uma definição unânime e universal, dada sua utilização em várias ciências e campos do conhecimento. É possível considerar “organização” é um sistema social composto por indivíduos, que retira recursos do ambiente, submete-o a um processo de transformação resultando em um produto. Trata-se de um sistema composto por diferentes partes interligadas e integradas, que colaboram com suas competências para o resultado final. É um fenômeno amplamente disseminado nas sociedades desenvolvidas, já que é através das organizações que a maioria dos serviços de lazer, conforto, segurança, atendimento de saúde e educação, acesso a produtos, é disponibilizado à população.

Loiola et al. (2004), descrevem diferentes perspectivas teóricas para o termo “Organizações”. Barnard, um dos pioneiros nos estudos organizacionais, propõe a existência de três características principais para definir uma organização: a) cooperação; b) a adesão de seus membros com base em um propósito comum e; c) a aptidão destes membros para a comunicação. Etzioni e Stoner e Freeman, propõem definições semelhantes à de Barnard, mas acrescentam como característica necessária para definir “organização” um modo de trabalho planejado ou organizado. Daft é citado, por introduzir a noção que toda organização tem relações com o ambiente externo, extrapolando a concepção de organização como sistema fechado. Outros autores propunham definições com características similares às citadas acima, porém a única característica que esteve presente na maioria das tentativas de definir o termo “organização” é a existência de “objetivos em comum” que orientam os indivíduos quanto à integração de suas atividades.

Além dos objetivos em comum, Schein (1982) sugere que toda organização deve ter uma utilidade para a sociedade em que está inserida. O

autor apresenta um exemplo para dividir as organizações, adotando como critério o público a que se destina a existência da organização: a) Associações de benefício mútuo – benefício restrito aos membros (exemplo: clubes, sindicatos, partidos políticos, etc); b) Empresas – beneficiados são os proprietários ou donos do capital (exemplo: bancos, indústrias, lojas); c) Prestadoras de Serviço – beneficiam seus clientes (exemplo: hospitais, escolas); d) organizações para o bem público (órgãos públicos, polícia, ministérios, etc.).

Em outra compreensão possível de “organizações”, Loiola et al. (2004) apontam para a obra de Morgan, “*Imagens da organização*”, como uma tentativa de sintetizar e organizar as muitas descrições encontradas em literatura, através do uso de metáforas. O ponto de partida foi o reconhecimento das organizações como fenômenos complexos e paradoxais, e que, portanto, podem ser compreendidas por perspectivas diferentes. As metáforas sugeridas pelo autor são: “máquina” (partes interligadas que desempenham um papel no funcionamento do todo), “organismo” (ser vivo que busca satisfazer suas necessidades internas através de sua relação com o mundo), “cérebro” (centro de processamento de informação), “cultura” (lugar de idéias, valores, rituais e crenças socialmente construídas), “sistema político” (as atividades são determinadas pelas relações de poder, conflito e interesses), “prisão psíquica” (mundo social limitador e constrangedor, armadilha para o pensamento), “fluxo e transformação” (característica permanente é a mudança) e “instrumento de dominação” (domínio de um grupo sobre outro, pessoas são exploradas para atingir os objetivos).

Diante da possibilidade de compreender as organizações por tantas perspectivas, Loiola et al. (2004) sugerem três dimensões básicas para realizar a análise de uma organização: conhecer e compreender a) estrutura organizacional; b) suas relações com o ambiente e; c) as estratégias organizacionais.

5.2.1 – As Estruturas Organizacionais

A estrutura organizacional é composta por aspectos observáveis, formalizados e descritos objetivamente. Ela apresenta a representação gráfica e concreta do funcionamento de uma organização, refletindo a maneira como a

autoridade e responsabilidades são distribuídas dentro de uma hierarquia de diferentes cargos e funções. Serve também como a ligação formal entre os indivíduos, ajudando a organizar tarefas entre diferentes grupos e indivíduos, ao mesmo tempo manter a interligação e a orientação quanto aos objetivos. Sua função é diferenciar, coordenar, organizar e integrar todos os indivíduos aos objetivos da empresa, permitindo superar os resultados de um grupo de indivíduos não-organizados.

Assumindo que existam inúmeras formas de estrutura organizacional, os autores propuseram três categorias constituídas historicamente, que abrangem um grande número, senão a maioria, de empresas: estruturas *pré-burocráticas*, *burocráticas* e *pós-burocráticas*.

a.) Estruturas organizacionais pré-burocráticas

As organizações com estrutura *pré-burocrática* são aqueles empreendimentos cujo proprietário é o empreendedor e administrador do negócio, com um número de empregados relativamente pequeno sob sua autoridade e gestão direta, ou com poucos níveis hierárquicos. Encontram-se neste modelo a maioria dos empreendimentos de pequeno porte, como um posto de gasolina, uma loja ou uma pequena empresa, em que o proprietário acumula funções administrativas e de gestão, tendo relativa autonomia para decidir como investir o lucro do empreendimento. Este modelo de organização possui, portanto, a centralização da autoridade e da gestão em um ou poucos indivíduos, pouca formalização e departamentalização. (ver figura 2).

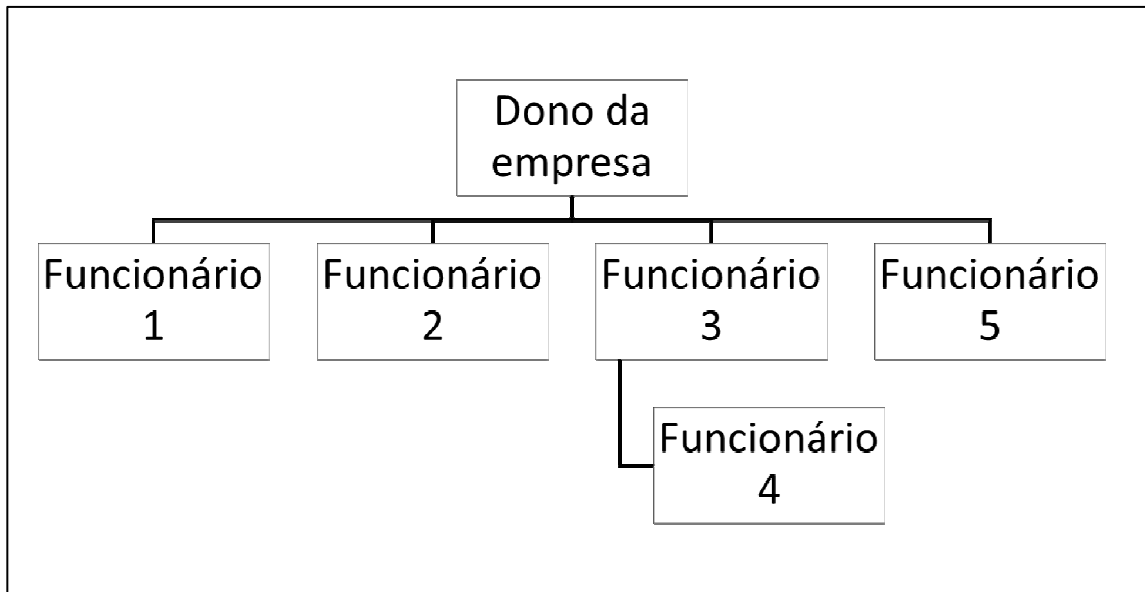


Figura 3: Representação de uma organização pré-burocrática. A maioria dos funcionários reporta-se ao “dono da empresa”, embora possam haver casos isolados de subordinação indireta.

Este tipo de estrutura é encontrado em organizações em fase inicial de desenvolvimento, e na medida em que cresce, tal organização vai se tornando ineficaz, pois todas as decisões ficam concentradas no proprietário. A partir do crescimento, tornam-se necessárias algumas medidas para organizar e dividir o trabalho, e então a estrutura torna-se mais complexa.

b.) Estruturas organizacionais burocráticas

A estrutura *burocrática* baseia-se na formalização e na padronização do trabalho: prescinde de um grande número de leis, regras, políticas, hierarquia oficial e departamentalização para aprimorar a coordenação do trabalho. O modelo baseia-se na lógica mecanicista, na qual a organização deva funcionar como uma máquina, e o padrão de carreira vigente prediz uma seqüência lógica de etapas que possibilitam o êxito pessoal. Os critérios para se avançar em cada etapa variavam a partir da cultura da organização e do país (CHANLAT, 1995). Na França, valorizava-se a qualidade da universidade onde o funcionário se formou; já na Alemanha, a experiência era o mais importante, enquanto no Japão, prevalecia a idade e o sendo de coletividade dos empregados.

Outra característica importante é a manutenção de documentos para registrar informações da empresa ao longo do tempo. Além disso, as políticas, manuais e normas, para descrever os procedimentos, devem ter algum tipo de

documentação. A depender do porte deste tipo de organização, existirá um conselho diretivo, composto por mais de um funcionário com cargo mais alto, que delibera para tomar decisões. Existe, portanto, a descaracterização, da figura de “proprietário da empresa” com autoridade absoluta sobre tudo e a todos.

Costa (2011) descreve que os indivíduos ingressavam em uma empresa, e procuravam manter-se ali para que com o tempo, dedicação e bom relacionamento com os superiores, pudessem alcançar cargos mais altos. Muitos psicólogos organizacionais colaboraram com o desenvolvimento de planos de carreira com estágios pré-determinados, cada um contendo requisitos básicos para se avançar de um nível hierárquico para o outro. Esses planos foram adaptados em diversas organizações para representar a “carreira”, ou o caminho sequencial de funções e cargos que um indivíduo poderia exercer ao longo do tempo. Dentro da lógica mecanicista que predominou até a década de 70, a carreira foi uma ferramenta para organizar o fluxo do trabalho, orientar os indivíduos e manter o controle da equipe.

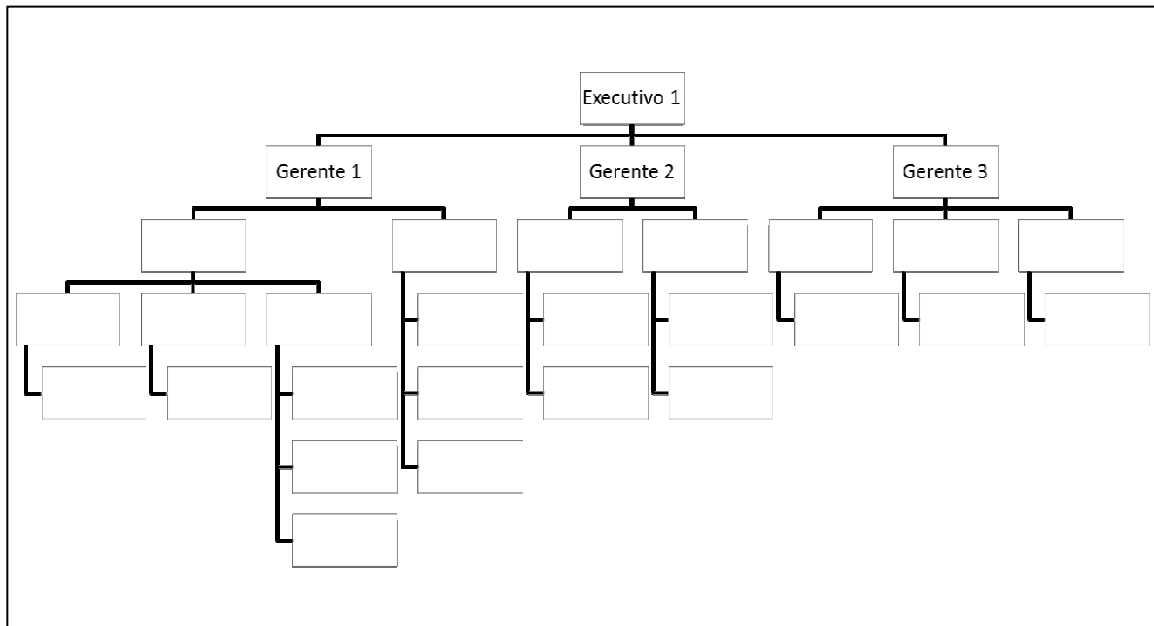


Figura 4: Representação de uma organização burocrática

c.) A estrutura pós-burocrática e novos padrões de carreiras

Na década de 70, a expansão de novos padrões de trabalho como consequência da evolução tecnológica que promoveu o aumento da

competitividade, trouxe a demanda por pesquisas sobre a formação de organizações que funcionam como redes, com arranjos flexíveis de trabalho, descentralização da autoridade e capacidade de mobilizar recursos com mais agilidade. Diversos termos tenham sido criados e utilizados para descrever o novo modelo que surgia: estruturas pós-industriais, pós-burocráticas, empresas em rede, etc. A estrutura pós-burocrática diferencia-se das burocráticas pela maneira em que ocorrem interações entre os indivíduos no trabalho e pela circulação de informações. Não há necessariamente uma pessoa ocupando um papel central, ou hierarquia superior (na figura 5, representada pelo “projeto de trabalho”).

Esta estrutura tem hierarquias menos formais, tendendo a relações de trabalho “horizontalizadas”, isto é, a maioria dos seus indivíduos tem o mesmo nível hierárquico. É possível ainda que o nível hierárquico varie de acordo com a situação, possivelmente com um líder diferente para cada projeto, a partir das contingências e competências necessárias para a realização do mesmo. O modelo passou a ser amplamente adotado em equipes multidisciplinares, ou em serviços de alta especialização como tecnologia de informação, marketing, arquitetura, e saúde complementar.

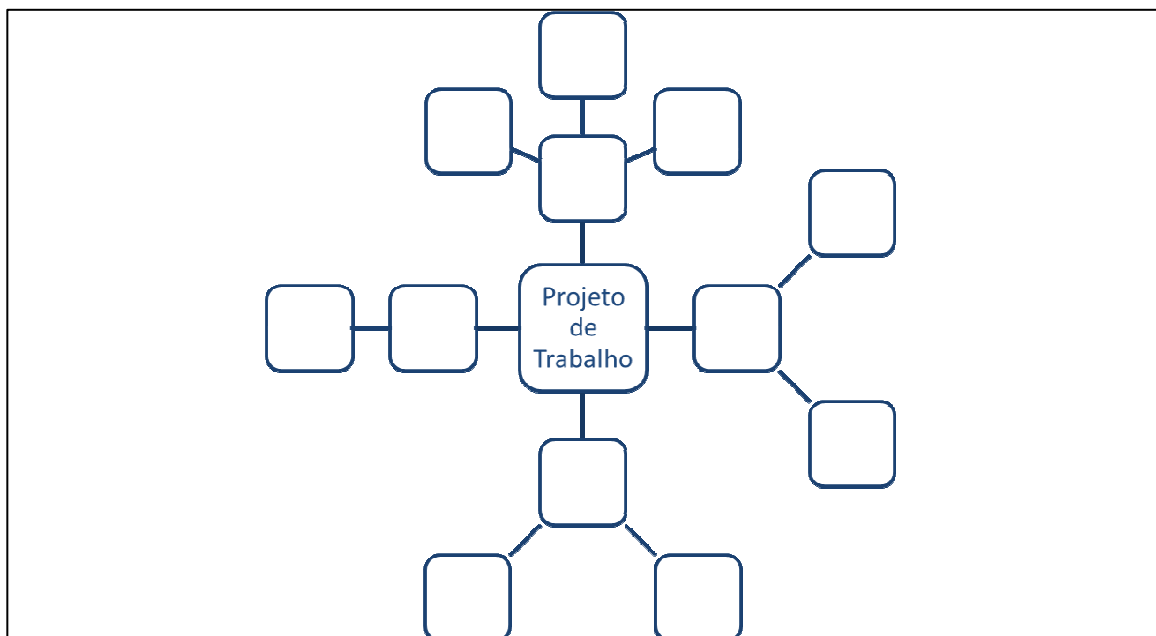


Figura 5: Representação de uma organização pós-burocrática.

Uma organização com este tipo de estrutura é capaz de assumir diferentes configurações no tempo e no espaço diferente da organização burocrática, sendo descrita como “uma comunidade de agentes atuando para a

realização de uma meta comum, o que requer trabalho cooperativo e participativo” (LOIOLA ET AL. 2004). Organizações pós-burocráticas se articulam e associam em equipes temporárias, que se desfazem assim que finalizam uma demanda, e seus indivíduos passam a integrar novas redes - é possível fazer parte de várias demandas ou “projetos” simultaneamente. Neste tipo de estrutura, também conhecida como “organização em rede”, o que integra os indivíduos é o trabalho, na qual alguns se ligam diretamente, e por sua vez utilizam suas próprias redes de contato para distribuir componentes de trabalho, e assim por diante. Há pouca hierarquização, e maior flexibilidade. Uma vez finalizada a atividade/demanda, esta rede se desfaz, e cada indivíduo passará a integrar outras redes.

No contexto descrito acima, segundo Freitas (1999) e Nardi e Yates (2005), prevalecem a flexibilidade e a instabilidade, e é esperado que cada indivíduo tenha um perfil adaptável, independente das tarefas anteriores ou que desempenha no momento. Os empregos, cargos e funções são flexíveis para atribuir ao indivíduo a necessidade em adquirir um “saber-fazer” tudo o que lhe é pedido, e a noção de carreira, como a sequência previsível de cargos e funções, não atende a esta realidade. Entretanto, a possibilidade do indivíduo intervir sobre seu próprio trabalho, criando as condições que deseja e construindo uma trajetória única. A ameaça para os indivíduos que optam por este tipo de trajetória é a de continuamente demonstrar resultados, ante a ameaça de desemprego ou substituição.

A competitividade levou a pressão para que o indivíduo demonstre resultados continuamente, ante à ameaça (por vezes velada, outras vezes escancarada) de desemprego ou substituição. Para reduzir esta constante incerteza, parte dos indivíduos assume a gestão de suas próprias carreiras, ao invés de confiá-la a seus empregadores. Costa (2011) relata:

“as pessoas passaram a ter menos confiança nas organizações e a buscar os próprios caminhos profissionais gerenciando seus motivos, suas habilidades e seus contatos no mercado de trabalho, ou seja, desenvolvendo carreiras menos leais às organizações, o que Defillippi e Arthur (1994) chamam de “carreiras sem fronteiras” e Hall (2002) chama “carreira de Proteu”, em que a pessoa busca seguir um “caminho do coração” em busca do conhecimento e do sucesso psicológico”.

Pesquisas sobre os novos padrões de “carreira” foram desenvolvidas, tendo em vista as transformações no mundo do trabalho, sobretudo as relações precárias de emprego: flexível, informal, precário e descontínuo. Reitzle, Korner e Vondracek (2009) apresentam dados estatísticos para a população na Alemanha para retificar que, o número de indivíduos que trabalham em um único emprego ou para um único empregador com base em conhecimentos adquiridos na juventude, tem diminuído ao longo das décadas. Com as mudanças na sociedade e nas organizações, ocorridas com a globalização, Hall (2003), McMahon e Watson (2007) e Fournier, Lachance e Bujold (2009) analisam que o contrato tradicional de trabalho (linear, estável e em longo prazo) perdeu espaço para o contrato moderno (adaptável, instável e em curto prazo).

Para Hall (2003) carreira é sinônimo de trajetória de trabalho de um indivíduo, o que ajuda a compreender a construção do sujeito no mundo, sendo fruto de investimento, decisões e satisfação de necessidades. O autor introduz a possibilidade da “carreira de Proteu” (Proteu é o deus da mitologia grega capaz de mudar sua aparência de acordo com a necessidade, é de sua própria essência mudar) , na qual o indivíduo está em contínua transformação, em busca de seus objetivos individuais, e só permanecerá em uma mesma organização (ou posto de trabalho) enquanto este satisfizer suas expectativas. Os indivíduos se guiam por seus próprios valores, ao invés dos da organização. Isso significa um movimento constante das duas partes envolvidas – organização e indivíduo – no sentido de satisfazer o outro através de suas atitudes. Isso pode gerar um efeito de aumento na lealdade que um tem pelo outro, naquilo que Hall chamou de “mais eficiente forma de relação de emprego”. Há uma transcendência dos valores da organização, e o indivíduo deseja crescimento, expressão da sua identidade e sucesso psicológico.

Reitzle, Korner e Vondracek (2009) apontam para uma consequência do enfraquecimento do modelo tradicional de carreira: é cada vez mais complicado definir “carreira de sucesso”, uma vez que novos critérios passam a ser aplicados. Se no modelo tradicional, “sucesso” era indicado por status, salários e promoções, nos modelos emergentes ocorre a valorização de critérios subjetivos: auto-realização, equilíbrio, autonomia. Rousseau e Arthur descrevem o modelo das “carreiras sem fronteiras”, no qual o indivíduo desenvolve sua carreira em todas as suas atividades e relações, transcendendo a concepção de que

carreiras está necessariamente relacionado às organizações. O cenário da pós-modernidade indica que dois atributos pessoais passam a ser valorizados, no lugar da lealdade e identificação com a empresa: a adaptabilidade e flexibilidade e o fortalecimento da identidade (PRESTI, 2009).

De acordo com Gattai (2008), a definição de trabalho como o conjunto de tarefas e atividades estáveis referentes a um cargo perde força para, as “técnicas ou “competências” que o indivíduo demonstra em face uma demanda fluida”. Há indícios que a atuação do psicólogo organizacional seja mais fluida, atendendo a diferentes demandas, interagindo com diferentes *stakeholders* a cada momento, a partir dos projetos que tem para realizar. Leite (1996) diz que:

“As técnicas, cada vez mais abundantes no “campo teórico-organizacional”, por outro lado, permitem a “formação” de “administradores” – os profissionais da coisa – especialistas em subfunções administrativas, que “não necessitam aprofundar nestas questões mais teóricas”, bastando que aprendam a fazer com que as coisas funcionem”.

Para Loiola et al. (2004), este tipo de organização é mais comum em pequenos empreendimentos, visando ganhar agilidade e reduzir custos (os autores citam os ramos de vestuário e editoriais como exemplos desta prática). Na medida em que estas organizações iniciam com este tipo de estrutura, e na medida em que se desenvolvem passam a ter a estrutura parecida com a organização burocrática. Isso ocorre porque o produto ou serviço oferecido, exigem profissionais especializados para a realização do trabalho. Assim, não se trata de uma evolução de um modelo de estrutura para o outro, mas sim o reconhecimento de um modelo diferente, que coexiste com as estruturas pré-burocráticas e burocráticas.

Analisar somente a estrutura de uma organização é fundamental para compreender uma organização, mas outra análise necessária: as relações entre os indivíduos inseridos nesta estrutura, e a relação destes com agentes externos. Tais relações constituem uma “teia” complexa e dinâmica, não formalizada e em constante mudança, incluindo os conhecimentos, objetivos, expectativas, valores, cultura, e possivelmente é o aspecto mais relevante para diferenciação entre empresas. Esta “teia de relações” será analisada a partir de dois modelos utilizados por Bastos et al. (2004) para conceber as organizações: o “modelo de acionista” que considera as relações internas de uma organização de forma

simplificada e independente do meio externo no qual se insere; e o “modelo dos *stakeholders*”, no qual as relações são analisadas detalhadamente com diversos interlocutores, que influenciam e são influenciados pela dinâmica organizacional.

5.2.2 – As relações organizacionais

A expressão “relações organizacionais” não possui uma clareza em sua formulação teórica, porém será adotada a concepção de que ele engloba todos os agentes fora dos limites da organização que podem influenciá-la e afetar seu desempenho. Além disso, a organização deve ter pouco ou nenhum controle sobre estes agentes. A Figura 6 representa um exemplo de relações organizacionais:



FIGURA 6: Exemplos de relações no ambiente geral de uma organização. Fonte: Bowditch e Buono (1992) apud Loiola et al. (2004).

O ambiente total contemplaria todo o mundo exterior à organização. No contexto da globalização, estas relações não ficariam limitadas ao país em que está inserida, então incluem-se setores da sociedade e economia de outros países.

Para compreender a complexidade das relações de uma organização, dois modelos consistem os mais difundidos: o primeiro é o “modelo de acionista”, no qual o ambiente externo é reduzido a poucos agentes, que interferem

diretamente na direção da organização com o objetivo de proporcionar o máximo de lucro para os acionistas. O segundo modelo, denominado “modelo dos *stakeholders*” (o termo “*stakeholders*” traduz-se por “interessados”), inclui na análise do ambiente externo todos aqueles que possam afetar a organização. Neste modelo, ainda é válida a presença dos acionistas como um grupo de interesse, porém leva-se em consideração que a organização tem um número maior de relações organizacionais, e é afetada por estas relações.

O processo de elaboração de metas que orientem a empresa como um todo será influenciada pelos *stakeholders*, e na medida em que contemplar os interesses dos mesmos, estará assegurando (ou aumentando a probabilidade de) a adesão dos mesmos para o a continuidade e daquela organização.

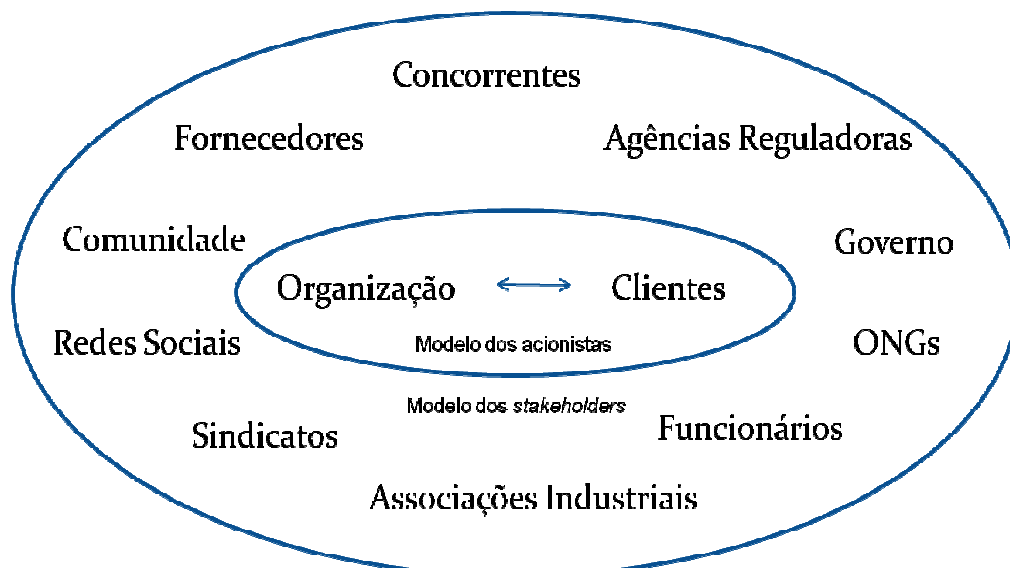


FIGURA 7: Modelos de análise de relações organizacionais. O primeiro (círculo interno) é composto somente pela relação da organização com seus clientes. Com a possibilidade de obtenção de informação em cada vez menos tempo, graças à evolução tecnológica, tornou-se frequente a relação da organização com seus *stakeholders*.

Considerando a constante transformação da sociedade, a inclusão e exclusão de *stakeholders* é mais comum e freqüente do que qualquer mudança no modelo de acionistas. Um exemplo disso é a crescente influência das redes sociais como *stakeholder*, sendo este um fenômeno recente. Assume-se a influência das Instituições Financeiras, dos próprios empregados e seus sindicatos, concorrentes, fornecedores, redes sociais, mídia, governo, etc. nas decisões e nos processos da organização. Como um exemplo deste modelo, desde o fim da década de 90 observa-se que é cada vez mais freqüente a preocupação em atrelar a imagem da empresa a outras entidades que não sejam

mal vistas pela opinião pública, tais como exploração de mão de obra infantil, violência contra animais, poluição excessiva, etc.

5.2.3 – As estratégias organizacionais

As estratégias organizacionais foram concebidas ao longo dos anos influenciadas pelo contexto externo e estrutura de cada organização. Os primeiros estudos na área das organizações consideravam a estratégia somente do ponto de vista técnico e mecanicista: ela era um resultado das posições assumidas e definidas pelos gestores, frente ao ambiente, para gerar um determinado resultado. Na medida em que a economia passou por mudanças, as organizações começam a elaborar suas estratégias considerando um número maior de variáveis.

Em um contexto de grande complexidade, as estratégias tiveram de e tornar mais flexíveis e passíveis de serem revistas ao longo do processo. Embora muitas estratégias visem o lucro e o ganho de capital, há outros tipos de objetivos possíveis. Um exemplo disso é uma determinada indústria de cosméticos, que instalou uma unidade fabril na periferia de uma região metropolitana. Apesar de haver opções para comprar insumos de produtores em qualquer região do país, a preços acessíveis, a empresa preferiu fazer uma parceria com uma cooperativa em um bairro próximo, e mesmo que o valor do mesmo insumo não fosse o menor preço, houve o benefício da repercussão positiva com a comunidade local.

Quando as estratégias e objetivos da organização atendem as expectativas dos principais *stakeholders*, isso é fundamental para que exista uma cooperação para a realização. Uma estratégia bem elaborada deve considerar a gestão correta de recursos, o cumprimento da legislação, a adesão dos funcionários e fornecedores envolvidos, dentre outros fatores. Quanto maior a convergência, maior é a legitimidade daquela organização, ou seja, mais suas ações são desejáveis, corretas e apropriadas dentro daquele contexto (LOIOLA ET AL., 2004; SILVA, 2009). Para que isso aconteça, houve uma notável mudança que impacta na atuação do psicólogo: a comunicação da estratégia. As estratégias da organização não ficam restritas a uma elite de profissionais, mas é apresentada e destinada a todos, para que se tornem “jogadores” tentando vencer e ter sucesso, mesmo com adversidades.

É possível observar algumas mudanças na estrutura como as organizações definem e comunicam suas estratégias ao longo das últimas duas décadas. Graças à competitividade e a globalização, que tornaram o cenário econômico mais instável, muitas organizações adotaram estratégias de curto prazo, com mais flexibilidade de ser revisadas e continuamente construídas quando um fato ou resultado diferente do esperado acontecer. Conforme indicado na Figura 2, as estratégias passam a ser discutidas a partir de hierarquia entre unidades de negócio, nos demais níveis de hierarquia da organização, até a matriz.

O psicólogo organizacional deve conhecer a estratégia em seus diferentes níveis, aliando ao entendimento da estrutura e das relações daquela organização, para que possa contribuir efetivamente. Isso independe do papel do psicólogo, e serve tanto para aqueles que são contratados pela organização, como representante da comunidade ou governo, pesquisador ou membro de instituição de ensino, etc.

6 – A atuação do psicólogo em organizações

6.1 – O contexto da atuação

Anteriormente foram descritas mudanças na economia e sociedade de países desenvolvidos, que impactaram nas práticas de gestão das organizações. O desenvolvimento de tecnologias de comunicação permitiu avanços na economia, nas transações financeiras, no comércio e na prestação de serviços. A possibilidade de trocar informações e comunicar-se com pessoas em qualquer lugar do mundo, em um espaço reduzido de tempo, abriu a possibilidade para a globalização e para o aumento do intercâmbio cultural.

As economias que antes dependiam das intervenções do Estado, começam a se modificar na medida em que aumenta a competitividade entre organizações, e os países reduzem suas medidas protecionistas. Ocorrem falências, fusões, aquisições e reestruturações na estrutura organizacional, e isto causa mais instabilidade nos empregos. A cobrança por resultados e o risco do desemprego resultam em arranjos flexíveis de trabalho e estruturas organizacionais menos hierarquizadas.

A partir da década de 90, crises econômicas repercutiram na economia global se tornaram mais frequentes: nos países Asiáticos em 1997, na Rússia em 1998, na Argentina em 2002, nos Estados Unidos em 2008 e em 2012 em vários países da União Europeia. As organizações competem entre si pela obtenção de recursos (humanos, financeiros, naturais, etc.) que em determinados segmentos estão se tornando mais escassos, e caso apresentem ineficiências neste processo, correm o risco de deixar de existir. Diante da competitividade, do dinamismo das relações empresariais, da pressão por resultados e da incerteza econômica, como a atuação do Psicólogo dentro das organizações se transformou? Quais as novas áreas de atuação?

Com a intenção de discutir possibilidades para estas questões, este capítulo apresenta o desenvolvimento histórico da Psicologia Organizacional e do Trabalho como área do conhecimento e campo de atuação, dialogando com as transformações econômicas, sociais e políticas relatadas no capítulo anterior.

6.2 – O surgimento da Psicologia das Organizações

Os serviços de saúde, educação e segurança, os meios de comunicação, os bens de consumo, são produzidos, distribuídos e comercializados através do trabalho dos indivíduos que compõem as organizações. Pode-se dizer que são parte do cotidiano das sociedades industrializadas e estão interligadas ao desenvolvimento da economia. Segundo Zanelli e Bastos (2004), as atividades de trabalho são fundamentais na construção das interações humanas, e as transformações no mundo do trabalho ao longo dos séculos causaram diferentes formas de subjetivação (desenvolvimento emocional e cognitivo das pessoas) e de constituição dos agrupamentos humanos e da sociedade como um todo. Uma sociedade é capaz de se desenvolver na medida em que seus indivíduos se organizam de forma eficiente para resolver algum tipo de problema comum a todos, e essa regra é válida desde os primeiros agrupamentos humanos até os dias atuais.

O que mudou ao longo do tempo foi, de acordo com a perspectiva histórica relatada por Bendassoli (2007), o sentido, valor e importância subjetiva do trabalho para os indivíduos e sociedade. O autor identifica que até século XVIII, o trabalho não conferia status, e era contrário aos valores sociais centrais. Esta condição só se alterou durante a Era Industrial, quando houve o aparecimento do contrato de trabalho, no qual o indivíduo já não é dono dos meios de produção ou do produto final, mas vende o seu trabalho por uma remuneração aos donos dos meios de produção.

Com o tempo, surgiram questões e problemas a respeito da relação do homem com o trabalho, e de que forma seria possível aplicar conhecimentos científicos sobre este assunto e contribuir para o desenvolvimento da sociedade. No século XIX e XX, várias ciências já instituídas – entre elas a Psicologia, foram consultadas e convidadas a contribuir com conhecimentos sobre o comportamento. Malvezzi (2010) diz que “os psicólogos foram chamados para contribuir com avaliações diversas sobre a pessoa e com intervenções para o ajustamento e o desenvolvimento dos indivíduos frente aos mais diversos grupos sociais”. Dentre os primeiros estudiosos da Psicologia aplicada às Organizações, Koppes e Pickren (2007) destacam os trabalhos realizados por Kreppelin (1856 – 1926) na Alemanha, sobre questões ligadas à fadiga mental e física diante de

certas tarefas, e interpretou que os resultados indicavam para uma curva de declínio de produtividade em relação ao tempo. No entanto, a publicação que marca o início da Psicologia Organizacional e do Trabalho, foi o livro *Psychology and Industrial Efficiency* de Hugo Munstemberg (1863 – 1916) em 1913. O autor descreve como meta do livro “esboçar os limites de uma nova ciência, que será a intermediária entre a Psicologia Moderna de laboratório e os problemas da Economia: os experimentos psicológicos serão sistematicamente postos a serviço do comércio e indústria”. Como proposição para cumprir esta meta, Munstemberg (1913/2008) enumera três fatores relevantes para a prática da Psicologia aplicada às organizações: *the best possible man* (o melhor homem possível) – como encontrar aqueles que terão melhor desempenho nos postos de trabalho? *The best possible work* (o melhor trabalho possível) – sob que condições pode-se obter o melhor resultado? E por último *the best possible effect* (o melhor efeito possível) – como influenciar cada empregado sobre os interesses do negócio?

Segundo Steffy e Grimes (1992) a Psicologia Organizacional se desenvolveu sob influência da epistemologia das ciências naturais, onde há a crença de que leis explicam os comportamentos de forma mecanicista, com pouca relevância de dados ontológicos. Estas teorias consideravam o trabalhador como um recurso passivo, que pode ser treinado e orientado para atuar em uma determinada função ou competência que não conheça. A partir deste ajustamento, espera-se que a recompensa econômica seja suficiente para que ele desempenhe adequadamente a sua função (ZANELLI; BASTOS, 2004). Os psicólogos perceberam que as recompensas e punições que as organizações impunham aos funcionários impactava diretamente na eficiência e na produção, o que, aliado às pesquisas realizadas sobre comportamento humano e animal, permitiu a realização de várias pesquisas e experimentos dentro das organizações.

Segundo Spector (2012) e Moore, Gunz e Hall (2007), os pioneiros da Psicologia Organizacional propuseram soluções para os problemas das organizações, principalmente em questões relativas à fadiga e saúde dos trabalhadores. A Primeira Guerra Mundial marcou o início da utilização da Psicologia Organizacional em larga escala: na Inglaterra foi criado em 1915 o *Health Munitions Committee* – comitê de saúde dos trabalhadores de fábricas de

munição e equipamentos de guerra, para lidar com questões relacionadas à saúde e produtividade dos funcionários destas indústrias. Nos Estados Unidos, em 1917, psicólogos liderados por Robert Yerkes desenvolveu uma série de testes de capacidade mental, para ajudar à alocar os recrutas em funções condizentes com suas habilidades – este foi a primeira vez que um teste foi aplicado em larga escala para alocar pessoas em trabalhos distintos.

Coelho-Lima, Costa e Yamamoto (2011), denomina esta a primeira fase da Psicologia aplicada às organizações de “Psicologia Industrial”. Este período foi caracterizado pela consolidação dos psicólogos contratados pelas organizações para lidar com os crescentes problemas de produtividade, especialmente nos Estados Unidos e Inglaterra. Até a Segunda Guerra Mundial, o conhecimento produzido pela Psicologia serviu para dar suporte aos processos de seleção, treinamento, avaliação de desempenho, dentre outros (RIBEIRO, 2009).

Com o reconhecimento das contribuições da Psicologia, o escopo de atuação do psicólogo inserido nas organizações foi gradativamente ampliado para outras atividades (em especial em Treinamento e Análise de Desempenho), embora sua finalidade – promover a adequação do indivíduo ao trabalho e aumentar a produtividade – fosse mantida. Inúmeras ferramentas (testes, escalas, etc) foram desenvolvidas para identificar e medir traços, perfis ou características que afetassem o trabalho. A variabilidade de resultados dos indivíduos apontou para uma função do psicólogo, funcionalista e sistêmica: corrigir as contradições e conflitos que surgissem na organização, ajustando os indivíduos. Ribeiro (2009) comenta que:

“Neste sentido, o conflito era visto como um problema ou disfunção, devendo ser resolvido ou minimizado pela ação do psicólogo, já que a “organização” era um sistema plenamente planejado, que tenderia ao equilíbrio e integraria trabalhadores, gestores e empresários por meio de um mesmo interesse. Isso negaria qualquer possibilidade de visualização da “organização” como um campo de contradições e explorações, retirando a dimensão política da ação do psicólogo”.

Aos poucos, o modelo de atuação do psicólogo baseado no conhecimento da “Psicologia Industrial” se transformou em uma abordagem mais sistêmica, que foi denominada “Psicologia Organizacional”. Os psicólogos foram chamados a colaborar com seu conhecimento em teorias desenvolvimentistas,

para ajudar na elaboração de pesquisas sobre as estruturas organizacionais, e em como adequar os indivíduos dentro daquela estrutura.

As análises estruturais das equipes de trabalho permitem a expansão de sua atuação na resolução de conflitos, no planejamento de carreiras e desenvolvimento de competências valorizadas pelas organizações: liderança, trabalho em equipe, etc. Coelho-Lima, Costa e Yamamoto (2011) e Spector (2012) identificam que a partir desta fase, há duas abordagens separadas dentro da Psicologia Organizacional: a primeira investigou principalmente a saúde mental dos trabalhadores, a identidade laboral, e a relação homem e trabalho – predominantes sobretudo na Europa. A segunda abordagem tem maior influência das ciências da Gestão, e é direcionada para estudo e desenvolvimento da prática de Recursos Humanos para as organizações – predominante nos Estados Unidos.

A Psicologia Organizacional contribuiu também na capacitação de pessoas, através de teorias comportamentais. Partindo do pressuposto que o objeto deste conhecimento – o trabalhador – era dotado de capacidades imutáveis, e influenciado pelo ambiente, era necessário buscar ações que maximizassem a satisfação, para que isso resultasse em melhores resultados. Silva (2009) afirma que expandiram as críticas à Psicologia Organizacional e “seu caráter de engenharia social”. Tais críticas alegavam que a Psicologia havia assumido um caráter instrumental, desenvolvendo técnicas de persuasão para aumentar a competitividade e desempenho em curto prazo. Para Ribeiro (2009):

“Caberia à Psicologia tornar a relação indivíduo-trabalho, de uma possível fonte de conflito e insatisfação, em um processo gerador de harmonia e felicidade sem questionar os próprios processos organizativos, dessa relação tomada como uma realidade dada e irrefutável”.

Apesar disto, a colaboração da Psicologia foi importante para o aumento da produtividade e desempenho dos indivíduos, ao corrigir disfunções, ajudar a organizar o fluxo de desenvolvimento dos funcionários de uma empresa, e apoiar na educação dos gestores para gerir conflitos e obter bons resultados de suas equipes.

De acordo com Fischer (1992), a Psicologia aplicada dentro das áreas de Recursos Humanos nas empresas neste período tinha caráter reativo, frente ao

contexto externo e interno. Isto ocorreu por conta da forte regulação e interferência dos Governos na economia, e por um período marcado pelos movimentos sindicais e sociais, como as manifestações por melhorias nas condições de trabalho das mulheres. Esses movimentos causaram dentro das organizações significativas mudanças no perfil da mão de obra e nas relações dos indivíduos com o trabalho, o que por sua vez exigiu inovações quanto à gestão de Pessoas. Os psicólogos obtiveram mais influência dentro das organizações, a partir da aplicação de novas técnicas, teorias e instrumentos, além de assumir a responsabilidade por assuntos relacionados à saúde e formação complementar do trabalhador.

Considerando o contexto onde a estabilidade dos empregos e que maior parte dos funcionários trabalhava em poucas organizações ao longo da vida, além das organizações adotarem o modelo de estrutura burocrática, detalhado no capítulo anterior, a Psicologia contribuiu com estratégias de criação de “planos de carreira”, onde etapas deviam ser cumpridas para estar apto à promoção para o cargo seguinte: formação acadêmica, concursos, tempo de experiência, determinadas certificações, etc. Algumas organizações ainda seguem este tipo de planejamento: as forças militares em geral, e a grande maioria das empresas de auditoria e órgãos judiciais. Nestes planos de carreira, a noção de “sucesso” está diretamente atrelada à posição hierárquica ocupada pelo indivíduo.

O escopo de atuação cresceu, mas a missão da Psicologia continuava a ser identificar e intervir sobre fatores que poderiam influenciar no desempenho dos trabalhadores. Dois temas foram particularmente pesquisados com maior intensidade nas décadas de 60 e 70: “Liderança” e a “Motivação”.

O tema “liderança” tem seus primórdios nas pesquisas sobre os “traços de personalidade” da década de 40. Tais pesquisas buscavam catalogar todos os possíveis traços de personalidade pessoais, e a partir disso agrupar estes traços em “perfis” que seriam um passo importante para alocar os indivíduos adequadamente às funções. Dentre estes “perfis”, havia os que indicavam propensão à liderança. Na década de 50, os pesquisadores constataram que haviam diferentes “perfis” para um líder, e que o perfil não era o bastante, mas a circunstância e o comportamento influenciava neste fenômeno. Houve tentativas de isolar quais os comportamentos e circunstâncias que proporcionariam o surgimento de tal característica como tal.

Nas décadas de 60 a 80, houve um aprofundamento em pesquisas para compreender em que condições ou situações a figura do líder emerge, considerando que a liderança é um processo, e não uma característica pessoal. Com os efeitos da globalização e o aumento da competitividade entre organizações começando a produzir efeitos – somados à crença que um líder competente influencia no desempenho das equipes - muitas empresas passam a investir em técnicas para identificar, capacitar e desenvolver seus “líderes”. O tema transformou-se em um “negócio altamente rentável” para aqueles que estivessem dispostos a oferecer como um produto, e se popularizou de forma a até hoje ser muito valorizado nas organizações.

Em consonância com esta popularização, houve a ampliação de cursos, publicações (científicas ou não), treinamentos e metodologias que oferecem a “formação e desenvolvimento de líderes”, como se esta característica pudesse ser ensinada como um conhecimento acadêmico como a Matemática ou a Gramática (MOLE, 2004). Desde então, recorrentemente são publicados livros, revistas, artigos, etc; remetendo a técnicas que propõe ensinar a liderança: “nove passos fundamentais da liderança” ou as “vinte leis imprescindíveis ao bom líder”, etc. O autor afirma que a liderança não existe por si só, ela existe na interação entre indivíduos, dentro de um determinado contexto. Tais variáveis são imprevisíveis e diversas e, portanto “liderança” não pode ser considerada uma característica portátil, resultado de um conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes.

Em uma maneira muito similar, os pressupostos básicos que apoiaram as teorias sobre “motivação” do ser humano foram concebidos a partir de dados estatísticos, que apesar de representar o perfil de uma determinada amostra da população, não indicava a particularidade de cada indivíduo. Assim, para cada localidade e momento histórico em que uma pesquisa era realizada, uma nova hipótese surgia, distanciando-o de uma conciliação. Pelo contrário, assim como no caso dos estudos sobre “liderança”, cada pesquisador buscou avançar ainda mais na própria teoria, tornando-a ainda mais desprovida de sentido para os demais (BERGAMINI, 1990). Embora a autora alegue que a “motivação” tem caráter individual, e que as tentativas de explicação através de tratamento estatístico tendem a generalizações grosseiras, pode-se pressupor que o mesmo problema ocorre para definir “liderança”, pois trata-se de um fenômeno que

ocorre na relação entre os indivíduos, e não um conhecimento ou habilidade específica.

Os estudos sobre “motivação” e “liderança” contribuíram para o desenvolvimento de outras pesquisas sobre o comportamento humano em organizações, aumentando a inserção de psicólogos e permitindo que sua contribuição tivesse mais influência. Ao longo da década de 90, diante dos novos arranjos de trabalho pautados em flexibilidade, avanços tecnológicos e pressão por resultados, passou a ser difundida a noção de “competências”, sobretudo nas áreas de Recursos Humanos e ciências aplicadas de Gestão. Nem todos os indivíduos possuem o perfil de “liderança”, porém foi constatado que as empresas necessitavam de pessoas com outros tipo de perfil e comportamento, úteis para a integração das equipes e produtividade.

Em um período histórico marcado por muitas mudanças sociais como o aumento de mulheres em cargos de chefia, o crescimento da consciência ambiental da população em geral e o intercâmbio cultural cada vez mais rápido graças à mobilidade e às tecnologias da informação, a flexibilidade e adaptabilidade dos indivíduos à diferentes situações provou ser uma característica de grande importância. Muitos psicólogos organizacionais romperam com o pressuposto de um perfil estanque de personalidade, e passaram a adotar a ideia de indivíduos que mobilizavam diferentes características a cada momento para obter os resultados desejáveis, no que Kallinikos apud Sewaybricker (2010) denominou “homem-modular”.

Tais características relevantes para os negócios tornaram-se alvo de frequentes pesquisas dos psicólogos organizacionais e outros pesquisadores de outras áreas do conhecimento que tinham por interesse aperfeiçoar sua aplicação em organizações. Uma destas práticas mais difundidas, que passou a representar um novo paradigma para os estudos organizacionais foi a “Gestão por Competências”.

Para Ribeiro (2009), este novo paradigma surge sem uma elaboração teórica adequada e aprofundada, mas sua rápida difusão e utilização ocorreram pela demanda de um padrão flexível de gestão, viável economicamente e aplicável sem discussão ou reflexão. A definição do termo “competência” segue sem consenso, com vários autores propondo uma solução. Dentre as várias definições, muitas se aproximam da concepção de um conjunto de características

e habilidades individuais, que quando colocadas em prática em determinada situação, levam a um resultado esperado.

O modelo de “gestão por competências” não somente atendeu a demanda de gestão flexível em um contexto econômico de incertezas, mas também levou a uma série de mudanças organizacionais: a fragilização da formação acadêmica para ocupar determinados postos de trabalho; a implantação da ideologia de aprendizado contínuo; a valorização da mobilidade e flexibilidade; o surgimento de novos critérios de avaliação.

6.3 – A atuação dos psicólogos organizacionais

As transformações sociais e econômicas impactaram sobre o objeto da Psicologia Organizacional, e de acordo com Malvezzi (2000) “É improvável que a Psicologia Organizacional, como conhecimento especializado sobre o desempenho humano nas organizações, transite incólume da empresa estável, articulada pela tecnologia eletromecânica e o sistema gerencial, para a empresa globalizada, articulada pela tele informação e empreendedorismo”.

No mundo após a Segunda Guerra Mundial, a economia mundial prosperou, e havia mão-de-obra abundante nas grandes cidades, embora sem qualificação. Desta forma, a atuação do profissional de psicologia dentro das áreas de recursos humanos agregou novas funções além de manter o fluxo de contratações e capacitar os profissionais: análise de cargos e salários, promoções, treinamento, avaliação de performance, satisfação com trabalho, aconselhamento, relações trabalhistas, dentre outras tantas atividades constituídas ao longo da história da Psicologia Organizacional (KOPPES e PICKREN, 2007).

Com as transformações do contexto apresentadas no capítulo anterior, as atividades passaram por intensa resignificação. Fischer (1992) indica que há maior preocupação da integração das políticas de Gestão de Pessoas com as estratégias da organização, aumentando o investimento em educação e nas necessidades dos indivíduos. Passa-se a buscar reduzir os índices de rotatividade ao mesmo tempo elevar o índice de comprometimento dos funcionários à organização. Outra concepção comum que a autora compartilha com outros autores é a de que as organizações estão em constante

transformação, e que a cada indivíduo possui uma interpretação e uma compreensão singular dos eventos ao seu redor, tomados a partir de seus referenciais pessoais, valores, expectativas e sua relação com a realidade.

Foi possível identificar três principais grupos de psicólogos que atuam em organizações: o grupo de estudos clínicos sobre saúde do trabalhador, o grupo que analisam a cultura organizacional, e o grupo que atua na prática de gestão de pessoas. Ao somar os profissionais que atuam nestes três grupos, a Psicologia Organizacional e do Trabalho despontou nos últimos anos como uma das disciplinas que mais cresceu. Em 2010, o Departamento do Trabalho nos Estados Unidos a classificou entre as 25 ocupações de crescimento mais rápido (SPECTOR, 2012). Tal crescimento pode ser interpretado como um sinal que a Psicologia Organizacional é reconhecida pela sua contribuição com a sociedade, e que a prática se mostra atraente para jovens profissionais. Em comparação com outras áreas de atuação da Psicologia, está entre as que oferece melhor remuneração para o início de carreira, o que colabora para este aumento de adesões.

Esse contingente distribui-se em diversas subatividades, e de acordo com um estudo realizado pelo CFP (Conselho Federal de Psicologia) na década de 1980. Do total de psicólogos que atuam em organizações, a maioria atuava em recrutamento e seleção, treinamento e avaliação de desempenho. A pesquisa indicou percentuais pequenos de atividades consideradas “estratégicas” (planejamento e gestão de equipes, consultoria, etc.) que já indicavam a intervenção do psicólogo diante de demandas de maior complexidade dentro das organizações. Trinta anos depois deste levantamento, Bastos e Gondim (2010) afirmam que atualmente a Psicologia Organizacional corresponde a 25,1% dos psicólogos em atividade. Deste público, é possível afirmar que as atividades predominantes se mantiveram (61,2% dos psicólogos atuam com a aplicação de algum tipo de teste, e 52,5% atua com avaliação de desempenho) porém ocorreu uma maior diversificação das atividades, com destaque para a consultoria, atividade realizada por 45,3% dos psicólogos que participaram da pesquisa.

6.3.1 - Gestão de Pessoas

O primeiro grupo relaciona-se aos estudos sobre Gestão de Pessoas e a criação de técnicas, políticas e estratégias de aplicação prática, no cotidiano das organizações. Os profissionais que atuam com estas atividades, encontram-se em constante contato com profissionais de outras áreas sobretudo a das ciências Econômicas e da Gestão.

Foi descrito anteriormente que esta foi a primeira inserção do psicólogo em organizações, através de funções relacionadas a seleção, treinamento e avaliação de desempenho. As atividades que a área de gestão de pessoas agregou posteriormente foram a partir das demandas e exigências do mercado: desenvolvimento de liderança, planos de carreira, pesquisas de clima, qualidade de vida e os programas de motivação, dentre outros.

Chiavenato (2009) propõe que as funções da área de gestão de pessoas podem ser atualmente divididas em cinco principais grupos de atividades, e cada uma das atividades pode conter inúmeras subdivisões:

- 1) Provisão: atende a temas relacionados a recrutamento e seleção de pessoal, pesquisas de mercado e integração de funcionários.
- 2) Aplicação: análise de cargos, planejamento e alocação de pessoal, plano de carreiras e avaliação de desempenho.
- 3) Manutenção: administração de salários e benefícios, higiene e segurança do trabalho e relações sindicais.
- 4) Desenvolvimento: treinamento, desenvolvimento individual e organizacional.
- 5) Monitoração: banco de dados e registros, sistemas da informação e indicadores sobre recursos humanos e auditoria.

Embora estas áreas componham as áreas mais frequentemente encontradas nas grandes empresas, é possível identificar sua aplicação em organizações governamentais, públicas, e do terceiro setor.

6.3.2 – Saúde do Trabalhador

Este grupo reúne teorias e pesquisas sobre a relação do homem com o trabalho, a construção da identidade, da autonomia e consciência, o adoecimento e sofrimento proporcionado pelo trabalho, dentre outros aspectos subjetivos. O paradigma das teorias aqui contidas é a centralidade do sujeito e o trabalho como um dos elementos da dialética em que o sujeito se descobre. Para Bendassoli (2007), o trabalho tem papel fundamental na constituição da identidade, e concorda com Sennett em *A corrosão do caráter*, ao indicar que as características do “novo capitalismo” como a flexibilidade de trabalho, a aceleração do tempo, etc, tem impedido os indivíduos de construir para si uma narrativa identitária coerente e estável. Entretanto, não se pode considerar que a construção de outra narrativa identitária aconteça, ela terá somente características diferentes e mais adequadas ao contexto atual. Enriquez (2000) comenta que no mundo de trabalho contemporâneo, existe a falsa impressão de que o indivíduo é transformado em um herói, capaz de guiar por si próprio seu destino. O autor descreve que ocorre justamente o contrário: a limitação da liberdade individual, e a tentativa de iludir quanto a uma sensação de heroísmo.

Outra disciplina com importante contribuição para o campo dos estudos organizacionais é a da Psicodinâmica do Trabalho. Para Dejours (1999), o trabalho é fonte de contradições e sofrimento (este último ocupa papel central em sua teoria). Ele resgata a etimologia da palavra trabalho - vem de *tripalium*, um instrumento de tortura no Império Romano, e afirma que para compreender a relação de sofrimento e trabalho, é necessário conhecer o conceito de “defesa”, e como cada sujeito as desenvolve de forma eficaz. Também defende que “o sofrimento impele o sujeito no mundo e no trabalho, em busca das condições de auto realização”. Diante disso, o autor fornece inúmeros exemplos de trabalho onde emergem situações de sofrimento: a indignidade de trabalhar em tarefas desinteressantes ou inúteis; jornadas de trabalho que atingem até 16 horas ao dia; emprego de crianças em trabalhos forçados; salários baixos e insuficientes para assegurar as mínimas condições de sobrevivência; etc.

Mendes (1995) defende que o desenvolvimento industrial causou a acentuação da divisão entre a concepção e execução do trabalho, e isso levou a fatores como o ritmo acelerado de produção, automação, não participação no

processo produtivo e parcelamento de tarefas; que por sua vez prejudicam a saúde física e mental dos trabalhadores. As organizações por sua vez contêm leis, normas e regras de tal complexidade que dificultam ainda mais a execução do trabalho, levando a desorganização e a desobediência, rapidamente atribuída aos sujeitos (causando mais sofrimento).

A contribuição dos psicólogos neste campo tem sido a de conhecer estas narrativas, e buscar formas de reduzir o sofrimento e a promover a saúde psíquica dos indivíduos. Dejours, Abdoucheli e Jayet (2010) trazem um exemplo de atuação, onde um sujeito encontra-se em um quadro de “desorganização psicossomática”. Após muitos anos exercendo trabalhos manuais, este paciente trocou de emprego, por um cargo administrativo e sedentário. Aos poucos, este sujeito que tinha no trabalho uma fonte de “descarga” para sua tensão, enfraquece e adoce. Graças à intervenção clínica, o sujeito pôde retomar as atividades laborais manuais, e readquirir boa saúde. Embora os casos patológicos e o sofrimento predominem nas pesquisas, muitos autores defendem que a relação homem-trabalho deva ser estudada do ponto de vista dos sujeitos “normais”, isto é, a compreensão dos indivíduos que além de suportar o trabalho, ainda é capaz de transformá-lo e obter prazer.

Este grupo da Psicologia Organizacional e do Trabalho tem interfaces com a Psicologia Clínica, Psicanálise, Medicina e outras ciências da saúde. Graças ao fato das transformações sociais atingirem também os órgãos de saúde, cada vez mais são discutidas a “humanização” do atendimento aos pacientes, a prática multidisciplinar, enfim, o reconhecimento do paciente como um ser “biopsicossocial”, e que requer cuidados em várias dimensões.

6.3.3 – Cultura Organizacional

O terceiro grupo possível de ser identificada dentro da Psicologia Organizacional é o estudo das organizações como entidade, a compreensão de suas estruturas, políticas, relações de poder, representações, cultura organizacional e impacto sobre os indivíduos.

O estudo sobre relações de poder dentro das organizações é um tema que atrai estudiosos das áreas da Sociologia, Antropologia, Filosofia e outras ciências humanas e sociais. Em boa parte dos estudos dessa área, verifica-se

uma abordagem ampliada da organização, buscando analisar sua interação com os *stakeholders* e outros aspectos de forma “macro”. Os pesquisadores competem com as “práticas” oferecidas por algumas abordagens pragmáticas – que buscam soluções imediatistas e simplificadas aos problemas, sem uma análise consistente, e na aplicação de modelos de mensuração do “clima organizacional” que indicará o grau de satisfação e insatisfação das pessoas com a organização (Fleury, Fischer et al; 2011). Embora estes diagnósticos possam mostrar indícios relevantes, eles estão submetidos a alguns riscos: a carência de “profundidade” necessária para captar o fenômeno adequadamente, ainda mais quando se tratar de organizações de grande porte; o risco de aplicar uma metodologia inadequada ou um “modismo travestido de teoria explicativa” para dada realidade; e a ânsia de resolver problemas complexos através de soluções simplistas. Essa competição ocorre dentro de um contexto de pressão por resultados imediatos, e pela necessidade de “mostrar que algo vem sendo feito”, independente se a solução trará alguma consequência no futuro. Em muitos casos, todo o trabalho é desperdiçado, por não ter sido embasado corretamente, e os problemas retornam. Enriquez (2000) afirma que as organizações caminham para um tipo de estrutura que ele denomina “estrutura estratégica”, onde não há necessidade de um conhecimento profundo sobre o próprio trabalho, mas sim a capacidade de demonstrar aprendizado e resultados continuamente e em diferentes tarefas. Para tanto, os indivíduos dentro deste contexto deve ser capaz de impressionar aos outros através de uma teatralidade e sedução. Aqueles que são bem-sucedidos neste sentido são considerados como “ideais” para o grupo, modelos a serem seguidos.

Fleury (2000) propõe que a diversidade cultural dentro de uma organização pode impactar na própria eficácia do trabalho. Este tema pode ser estudado sob diferentes perspectivas: no nível organizacional, no nível de grupo ou no dos indivíduos. Deixar de gerenciar e compreender esta diversidade, pode fazer com que conflitos entre os grupos (maioria x minoria, conflitos étnicos ou de gênero, etc), reduzam os resultados efetivos da organização, sem que se tenha a dimensão exata desse problema. Este tipo de estudo tem se mostrado cada vez mais freqüente, sobretudo ao analisar casos ocorridos em países que desenvolveram políticas de inclusão para grupos minoritários (como exemplo, as recentes políticas adotadas nos Estados Unidos para regularizar e melhorar as

condições de trabalho dos imigrantes latinos), ou em locais cujas culturas ideológicas apresentam algum tipo de restrição ao trabalho de determinados grupos (em alguns países do Oriente onde mulheres são impedidas de estudar e exercer algumas profissões).

Um exemplo de situação onde os aspectos subjetivos relacionados à cultura organizacional contribuem diretamente para resultados abaixo do esperado são as fusões e aquisições empresariais. As “fusões” ocorrem quando duas organizações distintas fazem um acordo para combinar-se em uma única organização; as “aquisições” ocorrem pela compra de uma organização por outra. Embora as definições tragam certa simplicidade, os processos envolvendo fusões e aquisições de empresas estão dentre os mais complexos tipos de empreendimento, e somente a partir da década de 90 os aspectos psicológicos e culturais começaram a ser investigados com maior interesse (TERAM, 2010). Além de fusões e aquisições, existem outras modalidades de combinações organizacionais: *joint ventures*, franquias, *holdings*, sociedades; que aumentam a complexidade das relações organizacionais.

De acordo com Cartwright e Cooper (1993) o encontro entre duas culturas pode resultar em um “choque de culturas”, e dificultar ou inviabilizar o processo. Um caso recente ocorreu na aquisição da Uniban pela Anhanguera Educacional: a primeira era uma Universidade com estrutura familiar, onde o reitor era também o proprietário, enquanto a segunda é um grupo educacional, controlado por um fundo de investimento internacional e com capital aberto em bolsa de valores. Após a aquisição, os professores da Uniban tiveram que utilizar planos de aula que já eram adotados em outras unidades, causando desconforto e indignação para muitos. Esse desconforto trouxe como consequência a queda no desempenho dos professores, pedidos de demissão, faltas, dentre outros fatores que por sua vez, impactam na qualidade do ensino.

Fischer et al (2006) corroboram e alegam que, embora as fusões sejam uma das práticas corporativas que mais crescem no cenário econômico mundial, há uma taxa relativamente baixa de sucesso, possivelmente porque o foco das análises para este negócio é sobretudo financeiro e legal, e pouco se consideram os fatores humanos e subjetivos do processo. Dentre as dificuldades no processo estão a resistência a mudanças devido à não aderência, insatisfação e não identificação aos propósitos e valores da nova empresa; a perda de prestígio e

influência sobre as condições de trabalho; sentimentos de rivalidade com funcionários da outra organização.

Por fim, os autores apontam para a possibilidade de ampliar os estudos sobre as variáveis subjetivas e psicológicas de um processo de fusão ou aquisição. A compreensão de quais variáveis atuarão especificamente em cada caso e que podem prejudicar os resultados econômicos esperados, servirá como uma informação importante para a definição das estratégias de curto e longo prazo para a nova organização.

Segundo Schein apud Fleury; Fischer (2011), existem três níveis em que a cultura organizacional pode ser analisada: o primeiro é o nível dos aspectos visíveis, constituído por todo tipo de representação facilmente identificada ou coletada empiricamente, tais como impressos, materiais de campanha, comportamentos explícitos, etc. Verifica-se que muitas pesquisas relatam um “diagnóstico” de uma organização, propondo uma intervenção ampla, baseada em conhecimento superficial e cujas conseqüências são imprevisíveis.

O segundo nível são os valores organizacionais, aquilo que sustenta todo o aparato de material produzido (primeiro nível). Para identificar um valor de uma organização, é necessária uma análise cuidadosa, tomando o cuidado na avaliação se um determinado valor pertence a toda a organização, ou se somente um pequeno grupo de funcionários. Por fim, o terceiro nível é o dos pressupostos básicos, estes estão relacionados a razões culturais ainda mais enraizadas dentro do propósito de uma organização. Quanto mais profunda a análise de uma organização quiser chegar, menos dados estarão disponíveis e maior será a complexidade das interpretações.

Schein (1991) e Fleury e Fischer (2011) relatam que as teorias organizacionais foram amplamente suportadas por pesquisas cuja metodologia tradicional serviu para criar resultados expressivos sobre assuntos não tão importantes. Neste sentido, muitos fenômenos não foram estudados porque os métodos existentes não se adequavam a eles. Como exemplo, sugere-se que o método de entrevistar alguns indivíduos para desenvolver um diagnóstico do clima organizacional levaria a dados não realistas, capturando os discursos sem ultrapassar a superficialidade que há sobre trama complexa das relações humanas dentro de uma organização. Provavelmente, o interesse dos

entrevistados em “manter seus empregos”, prevalece sobre o interesse em apontar as contradições que existem. Segundo Schein (1991):

“Não há nada na situação que motivaria um membro de uma organização a investir tempo ou esforço em ajudar o pesquisador, e certamente não há nada na situação que o motivaria a revelar algumas de suas observações e atitudes mais profundas”.

Outro método pouco eficaz, segundo o autor, é a observação de um estudioso que não pertence à organização, e não interfere em sua rotina. A possibilidade de identificar algumas das características mais importantes de uma organização, que só se revelam quando há alguma tentativa de mudar a ordem estabelecida. Dessa forma, uma possível atuação do psicólogo como agente de mudança em organizações ocorre através da habilidade de intervir para melhorar as condições dos indivíduos, e assim aumentar a disposição destes em colaborar com seus sentimentos, percepções e observações de como realmente funciona aquela organização.

Em consonância com o que aponta o autor, algumas organizações instituíram uma posição com estas características. Embora existam variações quanto à nomenclatura do cargo e função (*Business Partner*, *Leadership Partner* e *Consultor Interno* são os mais praticados no Brasil), este profissional, que não é necessariamente um psicólogo, tem o papel de se inserir dentro dos grupos de funcionários, e atuar como agente de mudança. Seu papel não é como um mero observador, pois ele também passa a fazer parte daquele grupo e a viver em seu meio. Logo, suas avaliações sobre quais as condições de trabalho podem ser melhoradas estarão apoiadas em sua vivência, e na colaboração genuína do grupo.

7 – O papel e as possibilidades do psicólogo organizacional

No contexto de alta competitividade, a tendência de reduzir gastos em setores considerados pouco produtivos para investir onde há uma colaboração mais nítida para o desempenho organizacional, fez com que psicólogos organizacionais e todos os profissionais que fazem parte das organizações, buscassem aprimorar sua contribuição.

O papel dos psicólogos organizacionais pode ser considerado cada vez mais influente na estratégica, colaborando efetivamente para o desenvolvimento das organizações ao demonstrar capacidade de diagnosticar e intervir sobre questões relacionadas ao fator humano. A atuação do psicólogo evoluiu de uma postura técnica, para uma postura gerencial, capaz de intervir não somente sobre os indivíduos dentro de uma organização, mas também de atuar em prol da sociedade como um todo. Isso ocorre por uma série de mudanças na relação das organizações com seus *stakeholders*, na qual havia a necessidade da colaboração de profissionais capazes de se relacionar com diferentes agentes: comunidade, sindicatos, imprensa, associações de funcionários, etc. A preocupação com a aplicação de técnicas e metodologias perde gradativamente espaço para profissionais interessados nos processos como um todo.

Dessa forma, os psicólogos organizacionais têm sido convidados a colaborar na discussão de assuntos cada vez mais complexos, o que exige um conhecimento mais apurado das estratégias das organizações. Lefkowitz (2008) afirma que para ocupar um papel sistêmico e estratégico, o psicólogo deve estar preparado a assumir mais responsabilidades, condizendo com o status de uma posição elevada dentro da organização, e também estar ciente que suas decisões têm de ser orientadas pelo objetivo de “fazer as organizações um bom lugar para se trabalhar”. Nesse sentido, o papel do psicólogo em ser um intermediador entre as estratégias organizacionais e os interesses da sociedade permite a inserção em posições com influência e abrangência de ação cada vez maior.

Além desta mudança em relação à postura, menos técnica e científica e mais estratégica e política, outra dificuldade existente é com relação à aproximação entre os profissionais que estão inseridos no contexto de trabalho, e

os pesquisadores e acadêmicos. Esta dificuldade não surgiu recentemente, Cascio (2008) conta que já em 1978, Susman e Evered já apontavam para este problema. Em 2007, Hambrick sugeriu que as publicações acadêmicas enfatizavam o desenvolvimento teórico, enquanto na prática, eram empregadas ferramentas sem qualquer tipo de validação teórica. Da mesma forma que os psicólogos organizacionais recorrem pouco às pesquisas acadêmicas, também colaboram com a elaboração de questões de pesquisa. Assim, criou-se uma defasagem entre os temas discutidos em pesquisa, e as práticas de gestão em organizações (CASCIO, 2008). Munstenberg (1913/2008) já criticava a necessidade da Psicologia realizar um extenso debate sobre qualquer tema antes de aplicá-lo para melhoria da realidade, quando comparada a outras ciências como a Medicina e a Química. O autor ressaltava ainda que a espera pela “maturidade das idéias” prejudicava a teoria, pois esta poderia se tornar inválida ao entrar em contato com uma realidade que já não era a mesma. O autor completa:

“O conhecimento acadêmico poderá progredir no momento em que as teorias forem confrontadas pela prática, em que novas questões surgirão, e que muito será refutado. Se esperar até que o conhecimento esteja pronto, então a ciência aplicada nunca virá”. (pág. iii)

Entretanto, existe atualmente uma tendência para reaproximar os grupos de acadêmicos e profissionais. Cascio (2008) cita três principais forças agindo para que isto ocorra: a) a competição de mercado formou indivíduos mais receptivos à ideias que melhorem a eficácia das organizações; b) a redução do quadro de pesquisadores exclusivos de uma organização, aumentando a demanda por pesquisas públicas; c) as políticas públicas em vários países tem incentivado o investimento privado em pesquisa, propondo incentivos fiscais. É possível incluir nessa lista o fato que ampliação das atividades profissionais do psicólogo organizacional fez com que aumentasse a necessidade de desenvolvimento teórico interdisciplinar (ZANELLI; BASTOS, 2004).

Para Schein (1982), o aumento dessa interação pode resultar no aumento de estudos empíricos multidisciplinares e na melhoria das teorias, métodos e técnicas para solucionar problemas de gestão de pessoas, nas condições de trabalho e nas relações das organizações com a sociedade. Silva (2009) afirma que a Psicologia pode contribuir com outras disciplinas com seus

conhecimentos sobre a) a relação homem e trabalho como uma via possível à emancipação do sujeito; b) a preocupação com a promoção de saúde e de melhores condições no trabalho; c) a compreensão da cultura organizacional como um fator de grande influência no desempenho e resultados. Além dessa contribuição, a Psicologia tem assumido um papel relevante na compreensão de novas demandas sociais às organizações, tais como a “sustentabilidade”, os arranjos flexíveis de trabalho, as relações com a comunidade, e ações de conscientização ambiental.

Para que este papel se consolide cada vez mais, é necessário que os psicólogos demonstrem a capacidade de serem profissionais multidisciplinares, capazes de integrar e conciliar conhecimentos de outras ciências. A multidisciplinariedade terá grande relevância para compreender os fenômenos de forma global e mais abrangente. As atuais teorias sobre organizações consideram o contexto social e cultural de países desenvolvidos, que apresentam competitividade, mercado consumidor exigente, e predomínio de organizações privadas na economia. Gelfand, Leslie e Fehr (2008) chamam a atenção para a necessidade de se adotar uma perspectiva global que investigue se as teorias organizacionais desenvolvidas atualmente, concentradas nos Estados Unidos e Europa, se aplicariam a países com outras características culturais e sociais, como a Ásia e América Latina.

Essa questão se desenvolve a partir de uma mudança significativa ocorrida: o fenômeno dos países com economias “emergentes”, sendo que em cada um desses países os traços culturais e sociais são distintos. Na China, de regime Comunista, as empresas, propriedades e recursos são Estatais, e o planejamento destas organizações seguem interesses do Estado. O trabalho é remunerado por valores muito abaixo dos países desenvolvidos, resultando em produtos de baixo custo que são em sua maioria, exportados. O interesse da produção não é o lucro com a venda dos produtos, mas a geração e distribuição de renda. Ainda que as organizações percam em eficiência pelo grande número de funcionários e níveis hierárquicos, quanto mais pessoas empregadas, melhor distribuída é a renda.

São muitos os exemplos onde a especificidade de um país, cultura ou região influenciam no modo de trabalho das organizações. Adotar uma perspectiva global é, ao mesmo tempo, uma possibilidade de atuação, e uma

condição que potencializará a inserção do psicólogo em organizações, e na sociedade como um todo. Compreender as singularidades de cada país e região é fundamental para não cometer o equívoco de tentar aplicar uma técnica importada de outro contexto, na expectativa que os mesmos resultados se repliquem. No Brasil, por exemplo, as organizações começaram a mudar o perfil na década de 90, após muitas décadas de economia fechada, fortemente regulada e protegida pelo Estado. As condições de infraestrutura estão abaixo do necessário, há uma elevada carga de impostos, déficit de mão de obra qualificada, burocracia em excesso nos órgãos públicos; enfim uma série de características que influencia no perfil do profissional e em sua relação com as organizações.

A partir da compreensão do papel do psicólogo cada vez mais abrangente nas organizações, e de algumas das condições que podem potencializar esta atuação, é possível indicar algumas das possibilidades de atuação no contexto atual. A história da Psicologia Organizacional, relatada no capítulo 3, aponta para a evolução consistente da atuação (ou seja, a capacidade de adaptar-se ao ambiente), em que três perspectivas diferentes se desenvolveram: a Gestão de Pessoas, a Saúde do Trabalhador e a Cultura Organizacional. Cada uma delas possui possibilidades de avanço e contribuição:

7.1 – Possibilidades para a Gestão de Pessoas

A atuação do psicólogo no campo de Gestão de Pessoas é o mais antigo dentro da Psicologia Organizacional. Nem por isso, a atuação deixou de evoluir, e a contribuir com a melhoria do desempenho dos indivíduos no trabalho. As atividades profissionais descritas por Chiavenato (2009) elencam processos constituídos e consolidados, porém não aponta para algumas transformações nestes processos.

No contexto de competição entre as organizações para contratar profissionais qualificados, novas estratégias de recrutamento têm sido elaboradas e revisadas. Uma das práticas que tem crescido nos últimos anos é a utilização de redes sociais virtuais, como um canal de contato com possíveis candidatos, além de divulgar a organização. Uma possibilidade para a Psicologia Organizacional neste caso é desenvolver ferramentas e técnicas adequadas com

este novo modelo, avaliando os impactos desta transformação no modelo clássico de aplicação de testes, entrevistas e dinâmicas.

Outro impacto da tecnologia está relacionado ao desenvolvimento dos profissionais, com a Educação à Distância onde treinamentos, palestras e comunicações podem ser transmitidos ao vivo. Muitos conteúdos antes ministrados presencialmente, passam a ser no formato de *e-learning*s, gerando economia de tempo e recursos para deslocamento. Um exemplo de onde isso tem se aplicado com frequência são as Instituições de Ensino Superior no Brasil, especialmente as privadas. Em um país com dimensões continentais com o Brasil, o acesso à Universidade era limitado para quem reside em regiões remotas, porém com a tecnologia, tornou-se possível que pessoas obtivessem conhecimento e formação. É importante que a Psicologia Organizacional investigue continuamente a eficácia deste método, e procure aprimorar sua utilização.

Da mesma forma que as organizações consideram mais relevantes as opiniões de *stakeholders*, isso ocorre também com os modelos de avaliações de desempenho individuais, antes realizadas de forma hierarquizadas. Em estruturas burocráticas, o superior imediato tem o poder de decisão, porém em organizações em rede, as avaliações adquirem modelos que onde são consideradas as opiniões dos funcionários sobre seus superiores, dos colegas de outros departamentos, de clientes (apelidada em algumas organizações como *avaliação 360 graus*). Além disso, as avaliações se tornaram mais complexas, e não se resumem ao desempenho em uma atividade ou um período, mas também consideram as competências de relacionamento, comunicação, etc. Segundo Malvezzi (2012), a Administração moderna se apoia em conceitos estudados pela Psicologia: competências, equipes, liderança, motivação, comunicação. Logo, a Psicologia é uma ciência corresponsável pelo desenvolvimento das organizações.

Ocorre também um fenômeno na sociedade do aumento do número de indivíduos que buscam oportunidades de se desenvolver através de trabalhos desafiadores e estimulantes. Os planos de carreira hoje incluem experiências internacionais, transferências e *job rotation* (rodízio entre funcionários em determinadas funções), com muito mais frequência. Os psicólogos organizacionais podem se municiar de informações e conhecimentos sobre

orientação profissional e sobre os modelos de carreira emergentes, para orientar e apoiar os indivíduos quanto às questões relacionadas à carreira.

Por fim, a atuação do psicólogo em gestão de pessoas evolui na medida em que os profissionais assumem a responsabilidade por novos processos. Com as organizações e a sociedade em constante transformação, muitas possibilidades surgem, como foi o caso da inclusão de pessoas com deficiência em organizações. Essa atividade aproximou psicólogos da área organizacional com outros profissionais da área da saúde, e muitos avanços tem sido feitos nessa atividade.

Essa lista de possibilidades em Gestão de pessoas inclui algumas práticas que já ocorrem em algumas organizações, embora nem sempre sejam executadas por psicólogos. Considerando que para potencializar a atuação do psicólogo, uma abordagem multidisciplinar seja necessária, o mesmo vale para outras profissões. Ainda assim, mesmo que aquele que ocupa a posição não seja um psicólogo a contribuição da Psicologia Organizacional não é menor.

7.2 – Possibilidades na área de Saúde do Trabalhador

Na área da Saúde do Trabalhador, é possível identificar que ocorre uma transição do modelo médico, voltado ao tratamento do sofrimento, do sintoma e do adoecimento; para um modelo multidisciplinar, em que é possível aplicar os conhecimentos de várias disciplinas em práticas preventivas, voltadas para as melhorias das condições de trabalho, qualidade de vida, inclusão social, e consciência ambiental.

As transformações no trabalho discutidas ao longo da dissertação levaram a uma valorização do bem-estar e da qualidade de vida no trabalho. Esses dois componentes passam a influenciar também na decisão de um profissional, entre duas opções de emprego. Para as empresas que desenvolveram bons programas voltados à saúde do trabalhador, certamente isso se tornou uma vantagem competitiva sobre as demais. Os psicólogos organizacionais têm sido convocados para apoiar no desenvolvimento de práticas que atendam as demandas específicas de cada organização, e dentre as ações desenvolvidas, destacam-se a flexibilização das jornadas de trabalho, atividades físicas e culturais promovidas pela organização e ações de suporte psicossocial.

De acordo com Costa (2011), no passado era possível fechar a porta do escritório e deixar o trabalho, e da mesma forma entrar no escritório e deixar a vida do lado de fora. Com o atual desenvolvimento tecnológico, as informações podem ser acessadas e transmitidas através de equipamentos portáteis a qualquer momento, o que pode reduzir o tempo para atividades de lazer ou descanso. É justamente com a intenção de aumentar o tempo para essas atividades, que algumas organizações desenvolveram jornadas flexíveis de trabalho. O indivíduo não precisa necessariamente estar presente em seu trabalho, e pode conciliar suas rotinas de trabalho com outros compromissos.

A atuação do psicólogo de forma multidisciplinar tange questões como o Assédio Moral, uma questão relevante nos dias atuais. Este tema tem sido conduzido por profissionais das áreas da Psicologia, Medicina (especialmente a Psiquiatria) e Direito. Dentro do contexto apresentado nos capítulos anteriores, observamos que a pressão por resultados resultou em mudanças nas condições do trabalho. Isso levou a muitos casos de abusos contra a integridade psicológica, através de palavras ou atitudes ocorridas de forma repetitiva e que aos poucos degrada o indivíduo. Embora seja possível afirmar que tal conduta não seja um fenômeno recente, com a valorização dos direitos humanos, e a possibilidade de expor tais abusos, cada vez mais esta prática tem sido denunciada.

Outro exemplo de atuação é descrito por Rodrigues et al. (2005), que afirmam a possibilidade do apoio da Psicologia Organizacional na preparação dos indivíduos para a aposentadoria ou para o afastamento das funções laborais. Considerando a importância do trabalho para a subjetividade, é importante refletir sobre a questão de como lidam os indivíduos quando tem de deixar suas ocupações. Será que com todas as transformações apresentadas, a aposentadoria continua a ser reconhecida como uma fase de “repouso merecido”, ou como se constatou em alguns casos, como uma “situação de ameaça ao equilíbrio psicológico”. Os autores comentam que ao se aposentar, em muitos casos o indivíduo terá de reconstruir sua identidade pessoal, seus objetivos de vida, redefinir suas rotinas, e estabelecer novos pontos de referência, e por isso um psicólogo pode apoiar na reflexão e em todos estes processos.

A área de Saúde do Trabalhador tem condições de contribuir através da antecipação de diagnósticos, e na promoção da saúde e bem estar dentro das

organizações. Com os investimentos realizados para que isso aconteça, Codo (2007) denuncia que há um crescente “charlatanismo” em profissionais que vendem “soluções mágicas” para resolver os problemas de qualidade de vida. Para a Psicologia Organizacional, é necessário denunciar práticas que comprometem a profissão, e enfrentar um dilema ético de considerável dimensão: expor aos clientes a realidade, ao invés de propor medidas que escondem a “incômoda verdade”.

7.3 – Possibilidades para pesquisas de Cultura Organizacional

Os estudos sobre a Cultura Organizacional aplicados às organizações têm se tornado mais frequentes, devido à valorização de aspectos subjetivos e psicológicos em organizações. Conforme apresentado no capítulo anterior, as pesquisas desse campo tem se aplicado a situações de inclusão social (etnias minoritárias, deficientes físicos, etc.), de mudanças causadas por uma fusão, aquisição ou outro tipo de relação entre organizações; e na própria metodologia para compreensão de uma cultura (passando da observação para a vivência).

Uma das possibilidades de atuação para o psicólogo organizacional tem aumentado em organizações públicas e privadas, é a prática de Consultoria Interna. Embora na maioria dos casos seja um subdepartamento dentro da área de Gestão de Pessoas, esta função está atrelada a outro setor da organização. Nesta função, o psicólogo deve conhecer o cotidiano e as demandas os indivíduos daquele grupo no qual se encontra, para atuar como agente de mudanças, propor soluções, intermediar conflitos, e servir como uma ligação entre os dirigentes da empresa e os funcionários.

Além das diferentes formas de atuação, as pesquisas em cultura organizacional possuem uma abrangência que deve ser explorada. São incontáveis recortes possíveis para análise. Dentro de uma organização é possível investigar a diferença de culturas entre dois departamentos, entre gerações, entre matriz e filial, entre profissionais efetivos e terceirizados, etc. A capacidade para avaliar e compreender qual destas combinações deve ser explorada em cada situação, deve ser desenvolvida pelo psicólogo, para que sua contribuição seja mais efetiva.

Cabral; Romero e Ferraz (2005) relatam pesquisas empíricas que dentre outros temas, abordam a questão da terceirização de serviços nas indústrias de confecção no Ceará, focalizando um problema com bastante especificidade, e que pode colaborar para o desenvolvimento daquele grupo de indústrias, e conseqüentemente para a comunidade em que se encontra.

8 - Conclusão

A partir de um contexto de transformações na sociedade, a tecnologia da tele informação desencadeou uma série de mudanças para as organizações e para o trabalho. Dentre os campos do saber que foram afetados, a Psicologia Organizacional teve de revisar suas teorias, ao passo que os psicólogos que atuam com as práticas organizacionais se depararam com a possibilidade de ampliar seu leque de atividades.

Sendo assim, é possível identificar a evolução da inserção do psicólogo em organizações, ao longo da história e principalmente a partir das transformações ocorridas nas últimas três décadas. Dos primeiros experimentos voltados para estudos sobre fadiga e recrutamento de trabalhadores, houve uma ampliação do número de atividades com participação do psicólogo e a aquisição de um papel cada vez mais influente dentro das organizações.

O papel histórico do psicólogo de colaborar com o desenvolvimento organizacional e a adequação dos trabalhadores ao posto de trabalho, está evoluindo de um profissional técnico, de intervenções reativas e pontuais, para um estrategista, capaz de identificar demandas com antecedência, e intervir em temas abrangentes como o relacionamento da organização com os diversos *stakeholders*, na promoção de ações voltadas à saúde e bem-estar e na análise de aspectos culturais capazes de impactar no desempenho da organização.

Para o psicólogo contribuir com a melhoria dos processos organizacionais de forma mais eficiente, é necessário que compreenda os aspectos do mercado de trabalho, a dinâmica das organizações e da economia, para que possa intervir sobre as causas do sofrimento e adoecimento. A postura multidisciplinar permite que fenômenos como o das empresas-rede, possam ser melhor mapeados e conhecidos.

A aproximação com outras disciplinas exigirá maior integração da prática dos psicólogos com as teorias da Psicologia Organizacional. Essa integração contribuirá para que os psicólogos possam adquirir e compartilhar conhecimentos sobre a realidade de vários tipos de organizações, em diferentes localizações, com culturas distintas, etc. Todas as colaborações poderão compor um quadro mais preciso das possibilidades de atuação dos psicólogos, prescrevendo um campo do conhecimento não restrito ao contexto de organizações limitadas a

alguns países ou regiões. Graças à globalização e ao desenvolvimento tecnológico, é possível investigar a realidade de organizações em todo o mundo sob uma perspectiva multidisciplinar.

Ao mesmo tempo, as pesquisas podem estar atreladas a temas mais pertinentes às demandas do cotidiano das organizações, enriquecidas com informações valiosas sobre a prática profissional. Essa ação poderá reduzir a quantidade de práticas aplicadas sem nenhum embasamento teórico, que visam tão somente aplicar alguma “fórmula mágica” para resolver um problema, e que pode trazer consequências desastrosas para os indivíduos em uma organização.

Por fim, como uma condição fundamental para o desenvolvimento de todas estas possibilidades, está o comprometimento dos profissionais e pesquisadores em colaborar para a construção de um saber desprovido de estigmas. Somente a partir do nítido entendimento que todo o empenho, seja do profissional que atua dentro de uma organização, seja do pesquisador de instituição de ensino, está comprometido com o desenvolvimento da sociedade e com a melhoria das condições para a emancipação dos sujeitos através do trabalho em organizações.

Referências

- ADAMSON, S. J; DOHERTY, N; VINEY, C. *The Meanings of Career Revisited: Implications for Theory and Practice*. **British Journal of Management**. Cranfield, v.9, p. 251 – 259, 1998.
- BASTOS, A. V. B; LOIOLA, E; QUEIROZ, N; SILVA, T. D. *Conceito e perspectivas de estudo das organizações*. In: ZANELLI, J. C; BORGES-ANDRADE, J. E; BASTOS, A. V. B. (orgs.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, p. 63-90. 2004.
- BASTOS, A. V. B; GONDIM, S. M. G (orgs.). **O trabalho do psicólogo no Brasil**. Porto Alegre: Artmed. 2010.
- BENDASSOLI, P. F. **Trabalho e Identidade em tempos sóbrios: insegurança ontológica na experiência atual com o trabalho**. 1ª. Edição. Aparecida: Idéias & Letras. 2007.
- BERGAMINI, C. W. *Motivação: Mitos, Crenças e Mal-entendidos*. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 30, n.2, p. 23 – 34, 1990.
- BOTELHO, M. L. *Forma e ethos do trabalho: ensaio sobre a reformulação de uma ideologia*. **Revista Katál**. Florianópolis, v. 12, n. 2: p. 198 – 206. 2009.
- BRITO, L. M. P. (org.) **Práticas de pesquisas em gestão de pessoas 2: a tênue separação entre o público e o privado no Brasil**. Fortaleza: Edições UFC, 2008.
- CABRAL, A. C. A; ROMERO, C. B. A; FERRAZ, S. F. S. **Estudos empíricos em gestão de recursos humanos e marketing**. Fortaleza: Edições UFC, 2005.
- CARTWRIGHT, S; COOPER, C. L. *The role of culture compatibility in successful organizational marriage*. **Academy of Management Executive**, v.7, p. 57-70, 1993.
- CASCIO, W. F. *To prosper, organizational psychology should... bridge application and scholarship*. **Journal of Organizational Behavior**. v.29. p. 455 – 468. 2008.
- CERVO, A. L; BERVIAN, P. A; SILVA, R. da. **Metodologia Científica**, 6ª. Edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHANLAT, J. F. *Quais carreiras e para qual sociedade? (I)* **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 8, n. 6, p. 67 – 75, 1995.
- CHIAVENATO, I. **Desempenho humano nas empresas**. 6ª. Edição. Barueri: Manole. 2009.
- CODO, W; MALVEZZI, S. *Os rumos da Psicologia Organizacional e do Trabalho no Brasil*. **Revista Diálogos: Psicologia Ciência e Profissão**. Ano 4, n. 5, p.28 – 31, 2007.

COELHO-LIMA, F. COSTA, A. L. F. YAMAMOTO, O. H. *O exercício Profissional do Psicólogo do Trabalho e das Organizações: uma revisão da produção científica*. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**. V. 11, n. 2: p. 21 – 35. 2011.

COSTA, L. V. *Gestão de carreiras no século XXI*. In: CHIUZI, R.M. (org.). **Recursos humanos ou gestão de pessoas? Reflexões críticas sobre o trabalho contemporâneo**. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, p. 161 – 187. 2011.

DAM, K. van; BERG, P. T. *Challenges for Research in work and Organizational Psychology: introduction to the special issue*. **Applied Psychology, an International Review**. Oxford: Blackwell, v.53, n.4, p. 481 – 486. 2004.

DAVEL, E; MACHADO, H. V. *A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas*. **Revista RAC**, v. 5, n.3, p. 107 – 126, 2001.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. 5ª Edição. São Paulo: Cortez – Oboré, 1992.

DEJOURS, C. *Sofrimento, Prazer e Trabalho*. In: **Conferências brasileiras: identidade, reconhecimento e transgressão no trabalho**. São Paulo: FUNDAP, EAESP/FGV. 1999.

DEJOURS, C. ABDOUCHELI, E. e JAYET, C. **Psicodinâmica do Trabalho, contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. 1ª. Edição. São Paulo: Atlas. 2010.

DESSEN, M. C. *Indicadores de Bem-Estar pessoal nas organizações: o impacto da percepção da cultura, do perfil pessoal e de ações de Qualidade de Vida no Trabalho e de Qualidade de Vida do Trabalhador*. **Tese** (Doutorado em Psicologia). Instituto de Psicologia, UnB. Brasília - 233 p. 2010.

DUNNETTE, M. D (edit.) **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, Chicago: Rand McNally College Publishing Company. 1977.

DUNNETTE, M. D. *Emerging Trends and Vexing Issues in Industrial and Organizational Psychology*. **Applied Psychology, an International Review**. Oxford: Blackwell, v. 47, n.2, p. 129 – 153. 1998.

ENRIQUEZ, E. *O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica*. In: MOTTA, F. C. P. e FREITAS, M. E. (orgs.). **Vida Psíquica e Organização**. Rio de Janeiro: Editora FGV, pág 23 – 40. 2000.

FENTON, E. M; PETTIGREW, A. M. *The role of social mechanisms in an merging network: the case of Pharmaceutical Network in Coopers & Lybrand Europe*. In: PETTIGREW, A. M; FENTON, E. M. **The Innovating Organization**. Londres: Sage Publications, 2000.

FISCHER, P. et al. *Mergers and Group Status: the Impact of High, Low and Equal group status on identification and satisfaction with a company merger*,

experienced controllability, group identity and group cohesion. Journal of Community and Applied Social Psychology, v.17, p. 203 – 217, 2007.

FISCHER, R. M. *A modernidade de gestão em tempos do cólera. Revista de Administração*. São Paulo: v. 27, n. 4, p. 58 – 64. 1992.

FLEURY, M. T. L. *Gerenciando a Diversidade Cultural: experiências de empresas brasileiras. Revista de Administração de Empresas*, São Paulo: v.40, n.3, p. 18 – 25, 2000.

FLEURY, M. T. L; FISCHER, R. M. (coords.). **Cultura e Poder nas organizações**, 2ª edição, 15ª reimpressão, São Paulo, Atlas, 2011.

FLEURY, M. T. L; FISCHER, R. M. *Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais. Revista de Administração*, São Paulo, v. 27, n.4, p. 5 – 15. 1992.

FOURNIER, G; LACHANCE, L; BUJOLD, C. *Nonstandard career paths and profiles of commitment to life roles: a complex relation. Journal of Vocational Behavior*. V. 74, p. 321 – 331. 2009.

FREIRE, P. A. *Assédio Moral e Saúde Mental do Trabalhador. Portal dos Psicólogos*. Disponível em www.psicologia.com.pt. 2009.

FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma?** Rio de Janeiro: FGV. 1999.

GATTAI, M. C. P. *A fragilidade da classificação das competências e a eficácia do perfil como instrumento de sua gestão. Tese* (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia. USP. 2008.

GELFAND, M. J; LESLIE, L. M; FEHR, R. *To prosper, organizational psychology should...adopt a global perspective. Journal of Organizational Behavior*. v.29. p. 455 – 468. 2008.

GIRARDI, D; LAPOLLI, E. M; FRANZONI, A. M. B; GARIBA, C. M. S. *Gestão de Pessoas em organizações empreendedoras*. IN: LAPOLLI, E. M. e FRANZONI, A. M. B. (Coords.) **Gestão de Pessoas em Organizações Empreendedoras**. V.1. Florianópolis: Pandion Editora. 2009.

GÓIS, C. W. L. e ROCHA, N. M. F. D. *Trajetórias de jovens no mundo do trabalho a partir da primeira inserção: o caso de Sísifo em Maracanaú – Ceará, Brasil. Psicologia e Sociedade*. V. 22, n. 3: p. 466 – 475, 2010. Disponível em <http://www.ufrgs.br/seerpsicsoc/ojs/viewissue.php?id=26>.

GÓMEZ, J. J. O. *La reinstitucionalization del trabajo en el siglo 21: implicaciones y desafios para la POT*. In: CHIUZI, R.M. (org.). **Recursos humanos ou gestão de pessoas? Reflexões críticas sobre o trabalho contemporâneo**. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, p. 65 – 101. 2011.

GREENBERG, J. *Introduction to the special issue: to prosper, organizational psychology should...* **Journal of Organizational Behavior**. v.29. p. 435 – 438. 2008.

HALL, D. T. (org) **Careers In and Out of Organizations**. Thousand Oaks: Sage Publications. 2003.

KOPPES, L. L.; PICKREN, W. *Industrial and Organizational Psychology: an Evolving Science and Practice*. In: KOPPES, L. **Historical Perspectives in Industrial and Organizational Psychology**. Londres: Lawrence Erlbaum Associates. 2007.

LEFKOWITZ, J. *To prosper, organizational psychology should... expand the values of organizational psychology to match the quality of its ethics*. **Journal of Organizational Behavior**. v.29. p. 439 – 453. 2008.

LEITE, J. E. T. “*Nós quem, cara pálida?*”: *A razão depois de Taylor*. In: DAVEL, E. P. B. e VASCONCELLOS, J. G. M. (orgs.). “**Recursos**” **Humanos e Subjetividade**. Petrópolis: Vozes, p. 80 – 117. 1996.

LOIOLA, E. BASTOS, A. V. B; QUEIROZ, N; SILVA, T. D.. *Dimensões básicas de análise das organizações*. In: ZANELLI, J. C. BORGES-ANDRADE, J. E; BASTOS, A. V. B. (orgs.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, p. 91-141. 2004.

MALVEZZI, S. *Psicologia Organizacional da Administração Científica à Globalização: uma História de desafios*. In: MACHADO, C. G. et al **Interfaces da Psicologia**. Universidade de Évora – Portugal, v. 2, P. 313 – 326. 2000.

MALVEZZI, S. *A profissionalização dos psicólogos: uma história de promoção humana*. In: BASTOS, A. V. B; GONDIM, S. M. G (orgs.). **O trabalho do psicólogo no Brasil**. Porto Alegre: Artmed. 2010.

MALVEZZI, S. *Urgência ajuda ou atrapalha?* **Marketing Industrial**, n. 47, p. 24 – 33, 2010b.

MALVEZZI, S. *El conocimiento y los desafíos de su producción*. Working Paper do curso **Métodos de Investigación Cuantitativos Avanzados**. Ministrado nos programas de Doutorado em Administração e Psicologia. Universidad del Valle, Cali, agosto 2012.

MALVEZZI, S. “*No soy mas un psicólogo, soy um multidisciplinario*”: *entrevista al Profesor Sigmar Malvezzi, Cali 2011*. **Revista de Psicologia das Organizações e do Trabalho**. Florianópolis, v. 12, n.3, p. 255 – 266. 2012.

McMAHON, M; WATSON, M. *An analytical framework for career research in post modern era*. **International Journal for Educational and Vocational Guidance**. V. 7, p. 169 – 179. 2007.

MENDES, A. M. B. *Aspectos psicodinâmicos da relação homem-trabalho: as contribuições de C. Dejours*. **Psicologia: ciência e profissão**, Brasília, v. 15, n. 1-3, 1995.

- MENDES, A. M. B. *Algumas contribuições teóricas do referencial psicanalítico para as pesquisas sobre organizações*. **Estudos de Psicologia**, v.7, Número Especial, p. 89 – 96, 2002.
- MENDES, A. M. B (org). **Trabalho e saúde: o sujeito entre emancipação e servidão**, Curitiba: Juruá, 2008.
- MOHRMAN, A. M. Jr. et al. **Large-Scale Organizational change**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1991.
- MOLE, G. *Can leadership be taught?* In: STOREY, J. (editor) **Leadership in Organizations: Current issues and Key trends**, Londres: Routledge, 2004.
- MOORE, C. GUNZ, H; HALL, D. T. *Tracing the historical roots of career study/theory in management and organizational studies*. In: GUNZ, H; PEIPERL, M. **Handbook of career studies**. Thousand Oaks: Sage Publications. 2007.
- MUNSTERBERG, H. **Psychology and Industrial Efficiency**. Londres: Dodo Press. 2008.
- NARDI, H.C.; YATES, D.B. *Transformações contemporâneas do trabalho e processos de subjetivação: os jovens face à nova economia e a economia solidária*. **Revista Estudos de Psicologia - UFRN**. Natal, v. 10, n. 1: p. 95 – 103. 2005.
- PEIPERL, M; GUNZ, H. *Taxonomy of Career Studies*. In: GUNZ, H. e PEIPERL, M. **Handbook of career studies**. Thousand Oaks: Sage Publications. P. 39 – 54. 2007.
- PEREIRA, D. F; BANDEIRA, D. R. (orgs.) **Aspectos práticos da avaliação psicológica nas organizações**. São Paulo: Vetor Editora, 2009.
- PIRES, F. V. *Identidade, papel e significado do trabalho do psicólogo em organizações privadas*. **Dissertação** (Mestrado em Psicologia). São Paulo. USP. 2009.
- PRESTI, A. L. *Snakes and Ladders: stressing the role of meta-competencies for post-modern careers*. **International Journal for Educational and Vocational Guidance**, v. 9, p. 125 – 134. 2009.
- REITZLE, M; KORNER, A; VONDRACEK, F. W. *Psychological and Demographic correlates of career patterns*. **Journal of Vocational Behavior**. V. 74, p. 308 – 320. 2009.
- RIBEIRO, M. A. **Psicologia e Gestão de Pessoas**. São Paulo: Vetor. 2009.
- RIBEIRO, M. A. *A trajetória da carreira como construção teórico-prática e a proposta dialética da carreira psicossocial*. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v.12, n.2, p. 203 – 216, 2009b.

RODRIGUES, M; AYABE, N. H; LUNARDELLI, M. C. F; CANÊO, L. C. A *preparação para a aposentadoria: o papel do psicólogo frente a essa questão. Revista Brasileira de Orientação Profissional*, v.6, n.1, pág 53 – 62. 2005.

ROUSSEAU, D. M. *Organizational Behavior in the New Organizational Era. Annual Review of Psychology*. N. 48, p. 515 – 546. 1997.

SALERNO, M. S. *Trabalho e organização na empresa industrial e flexível*. In FERRETI, C. J; ZIBAS, D. M. L; MADEIRA, F. R; FRANCO, M. L. P. B. (orgs.) **Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar**. 9ª Edição, Petrópolis: Vozes, p. 54 – 76. 2003.

SCHEIN, E. H. **Legitimizing Clinical Research in the Study of Organizational Culture**. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, 1991. Disponível em <http://hdl.handle.net/1721.1/2355>.

SCHEIN, E. H. **Psicologia Organizacional**. 3ª Edição. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1982.

SEO, M. G; HILL, N. S. *Understanding the Human Side of Merger and Acquisition. Journal of Applied Behavioral Science*. V. 41, n. 4, pág 422 – 443. 2005.

SEWAYBRICKER, L. E. *A atual relação entre homem e trabalho (im)possibilidade para a eudamônia?* **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**. v.1, n.2, pág 162 – 184. 2010.

SEYLE, D. C; SWANN, W. B. Jr; *Being Oneself in the Workplace: Self-Verification and Identity in Organizational Contexts*. In: BARTEL, C. A; BLADER, S. L; WRZESNIEWSKY, A. **Identity and the Modern Organization**, Londres, p. 201 – 222, 2007.

SILVA, G. E. *A psicologia do trabalho nas organizações estratégicas: uma reflexão psicossociológica*. In: HASHIMOTO, F. **Psicologia e Trabalho: Desafios e Perspectivas**, Assis: UNESP, 2010.

SOUZA, A; YONAMINE, J. S. C. *Os impactos de um programa de sugestão de melhorias para a lucratividade do negócio e motivação dos funcionários: um estudo de caso*. **XXII ENEGEP**, Curitiba, 2002.

SOUZA, M. G. S. de; VASCONCELOS, L. C; BORGES-ANDRADE, J. E. *Pesquisa sobre mudança nas organizações: a produção brasileira em micro comportamento organizacional*. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v.9, n.2, p. 32-46. 2009.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas Organizações**. 4ª. Edição. São Paulo: Saraiva. 2012.

SPINK, P. K. *A organização como fenômeno psicossocial: notas para uma redefinição da Psicologia do Trabalho*. **Psicologia e Sociedade**, v.8, n.1, p. 174 – 192, 1996.

STEFFY, B. D; GRIMES, A. J. *Personnel/Organizational Psychology: a critique of the Discipline*. In WILMOTT, H; ALVESSON, M. **Critical Management Studies**. London: Sage Publications. 1992.

TERAM, E. *Organizational Change within morally ambiguous contexts: a case study of conflicting postmerger discourses*. **The Journal of Applied Behavioral Science**. V.46, n. 1, p. 38 – 54. 2010

TOLFO, S. R. *A carreira profissional e seus movimentos: revendo conceitos e formas de gestão em tempos de mudança*. **Revista da Psicologia Organizacional e do Trabalho**, São Paulo, v.2, n.2, p. 39 – 63, 2002.

WEICK, K. E. *Enactment and the Boundaryless Career: Organizing as we work*. In: ARTHUR, M. B; ROUSSEAU, D. M. **The Boundaryless Career: a new employment principle for a new organizational era**, New York: Oxford University Press, p. 40 – 57, 1996.

YOUNG, R. A; VALACH, L; COLLIN, A. *A contextualist explanation of career*. In BROWN, D. and associates, **Career choice and development**, San Francisco, 4a edição, p. 206 – 252, 2002.

ZANELLI, J. C. **O psicólogo nas organizações de trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

ZANELLI, J. C; BASTOS, A. V. B. *Inserção profissional do Psicólogo em Organizações e no Trabalho*. In: ZANELLI, J. C; BORGES-ANDRADE, J. E; BASTOS, A. V. B. (orgs.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, p. 466 – 491. 2004.